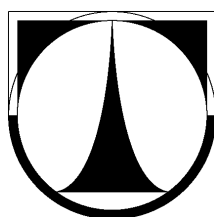


Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta



Doktorská disertační práce

2006

Ing. Martina Prskavcová

**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
HOSPODÁŘSKÁ FAKULTA**

Studijní program: 6208 U – Ekonomika a management

Studijní obor: Organizace a řízení podniků

**SOCIÁLNÍ POLITIKA PODNIKU
A JEJÍ DOPAD NA PODNIKOVOU PRAXI
SOCIAL POLICY OF ENTERPRISE AND ITS IMPACT ON BUSINESS
PRACTICE**

Ing. Martina Prskavcová

Školitel: doc. Ing. Ivan Jáč, CSc.

Počet stran: 189

Počet příloh: 7

Datum odevzdání: 8. září 2006

Abstrakt

Doktorská disertační práce se věnuje problematice sociální politiky podniku. Obsahuje jedenáct kapitol, ve kterých se snaží o vytvoření nové definice pojmu sociální politika podniku, rozdělení jejích nástrojů a především o vyjádření dopadů sociální politiky podniku na podnikovou praxi.

Úvodní kapitoly se věnují definování sociální politiky podniku, pohledu do historie a současného stavu využívání nástrojů sociální politiky podniku. Následující kapitoly hledají některé makroekonomické a mikroekonomické vazby se sociální politikou podniku. Kapitola třetí definuje sociální politiku státu jako východisko sociální politiky podniku a vytváří teoretický rámec, který je využit při tvorbě nové definice sociální politiky podniku v sedmé kapitole. Čtvrtá a pátá kapitola poukazuje na některé mikroekonomické vazby v oblasti veřejných statků a teorie her. Šestá kapitola hledá vazby sociální politiky podniku k oblasti personálního řízení a ke společenské odpovědnosti. Kapitola sedmá je věnována novému definování pojmu sociální politika podniku.

Kapitola osmá se zabývá zákonnými, smluvními a dobrovolnými nástroji sociální politiky podniku. Devátá kapitola hledá dopady sociální politiky na podnikovou praxi v daňové oblasti, v oblasti personálního řízení a oblasti společenské odpovědnosti firem. Desátá kapitola shrnuje výsledky empirického výzkumu mezi 74 firmami z České republiky, který reflektuje názory firem na oblast sociální politiky podniku.

Doktorská disertační práce se snaží vyjádřit význam sociální politiky podniku v podnikové praxi, poukázat na dopady jejích nástrojů. Rozšířit často zúžený pohled na sociální politiku podniku pouze jako nástroj personálního řízení (zaměstnanecké výhody, péče o pracovníky) o vazbu na oblast Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem).

Sociální politika podniku by se měla postupem času stát neodmyslitelnou součástí firemního řízení, a to ve sféře, která zejména z dlouhodobého pohledu má pro další rozvoj konkurenční schopnosti jednotlivých podnikatelských subjektů, i celé podnikové sféry v ČR, rozhodující význam – v oblasti lidských zdrojů, a tím zohlednit tzv. triple-bottom-line, kdy se firma soustřeďuje nejen na ekonomický růst, ale i na environmentální a sociální aspekty své činnosti.

Klíčová slova

Sociální politika podniku, zaměstnanecké výhody, společenská odpovědnost firem

Abstract

This doctoral thesis devotes to the questions of enterprise's social policy. It contains eleven chapters; in which it tries to create a new definition of the term „enterprise's social policy“, to separate its instruments and, above all, to express the impacts of enterprise's social policy on the business practice.

The opening chapters deal with the searching of enterprise's social policy definition, the hindsight and the current situation of enterprise's social policy instruments utilization. Next chapters look for some micro and macroeconomic links with enterprise's social policy. The chapter number three defines state's social policy as a starting point of enterprise's social policy and creates the theoretical frame, which is used by the formation of a new enterprise's social policy definition in the seventh chapter. The fourth and fifth chapters search for some microeconomic links in the section of public goods and game theory. The sixth chapter looks for links of enterprise's social policy to the section of human resource management and community involvement. The chapter number seven devotes to the new enterprise's social policy definition.

The chapter number eight is concerned with legal, contractual and voluntary instruments of enterprise's social policy. The ninth chapter searches for impacts of enterprise's social policy on business practice in a taxing section, in human resource management and in firms' community involvement. The tenth chapter summarizes the results of empiric research among 74 firms in the Czech Republic, which reflects the attitudes of these firms on the enterprise's social policy.

The doctoral thesis tries to express the importance of enterprise's social policy in the business practice; to refer to the impacts of its instruments; to degrade, to a certain extent, the ideological coherence of this section with the history; and to extend the often narrowed view of enterprise's social policy as a tool of firm's personal management (employees' facilities, care of employees) about the link on a section of Corporate Social Responsibility.

The enterprise's social policy should become an inseparable part of firm management – in the section of human resource management (which has, especially from the long-term view, a crucial importance for next competitiveness development of individual business subjects and the whole business sphere in the Czech Republic) and thereby take into account triple-bottom-line, where the firm focuses not only on economic growth, but also on environmental and social aspects of its activities.

Key words

Enterprise Social Policy, Employee Benefits, Corporate Social Responsibility

Abstrakt

Diese Dissertationsarbeit beschäftigt sich mit der Sozialpolitik von Unternehmen. Sie widmet sich in elf Kapiteln der Gestaltung neuer Definition vom Begriff „Sozialpolitik von Unternehmen“, der Einordnung ihres Instrumentariums und vor allem der Erklärung von Auswirkungen der Sozialpolitik von Unternehmen auf die Unternehmensprozesse.

In den Einführungskapiteln wird nach der Definition „Sozialpolitik von Unternehmen“ gesucht, dann wird in die Geschichte Ausblick geworfen und der Gegenwartsstand des Einsatzes vom Instrumentarium der Sozialpolitik von Unternehmen beurteilt. Die nächsten Kapitel bemühen sich die makro- und mikroökonomische Verkettung der Sozialpolitik von Unternehmen zu finden. Das dritte Kapitel legt die Sozialpolitik vom Staat als Ausgangspunkt der Sozialpolitik von Unternehmen fest und bildet einen theoretischen Rahmen, der bei der Gestaltung neuer Definition der Sozialpolitik im siebten Kapitel verwendet wird. Das vierte und fünfte Kapitel suchen nach mikroökonomischen Verbindungen auf dem Gebiet vom öffentlichen Gut und von der Theorie der strategischen Spiele. Das sechste Kapitel sucht dann nach Beziehungen zwischen der Sozialpolitik von Unternehmen und dem Human Ressourcen Management. Das Kapitel Sieben widmet sich der neuen Definition von „Sozialpolitik von Unternehmen“. Das Kapitel Acht beschäftigt sich mit den Gesetz-, Vertragsinstrumenten und fakultativen Instrumenten der Sozialpolitik von Unternehmen. Das neunte Kapitel sucht nach den Auswirkungen der Sozialpolitik auf die Unternehmen auf dem Gebiet Steuern, Human Ressource Management und Sozialverantwortung von Firmen. Das zehnte Kapitel fasst die Ergebnisse der empirischen Forschung unter 74 Firmen in der Tschechischen Republik zusammen, die die Firmenauffassungen von Sozialpolitik von Unternehmen reflektiert.

Die Dissertationsarbeit versucht die Bedeutung von „Sozialpolitik von Unternehmen“ zu erklären, auf die Auswirkungen ihres Instrumentariums hinzuweisen und gewissermaßen die ideologische Belastung auf diesem Gebiet mit der Vergangenheit abzubauen. Erweitern oft verengte Auffassung der Sozialpolitik lediglich als Instrument der Personalpolitik in der Firma (Mitarbeiterbetreuung, Angestelltebegünstigungen) um die Bindung an die Corporate Social Responsibility (gesellschaftliche Firmenverantwortung). Der Begriff „Sozialpolitik von Unternehmen“ sollte mittlerweile zum unabdenkbaren Bestandteil des Personalmanagements werden, und zwar im Bereich, der insbesondere langfristig für weitere Entwicklung der Konkurrenzfähigkeit einzelner Wirtschaftsbetriebe und ganzen Unternehmensumfeldes in der Tschechischen Republik entscheidungsgebend ist – im Personalmanagement und infolgedessen sog. triple-bottom-line zu berücksichtigen, wenn sich die Firma nicht nur auf den ökonomischen Wachstum, sondern auch auf die Umwelt- und Sozialaspekte ihrer Tätigkeit konzentriert.

Schlüsselwörter

Sozialpolitik von Unternehmen, gesellschaftliche Firmenverantwortung, Angestelltebegünstigungen

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou doktorskou disertační práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., zákon o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé disertační práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li disertační práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL, v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Doktorskou disertační práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedených zdrojů a na základě konzultací se školitelem disertační práce a ostatními odborníky v oboru.

V Liberci 8. září 2006

.....

Předmluva

Doktorská disertační práce je zaměřena na problematiku sociální politiky podniku, kterou v současnosti nejčastěji chápeme jako jednu z disciplín personálního řízení. Velmi obecně lze sociální politiku podniku vymezit jako soubor aktivit firmy, které promyšleně směřují ke zlepšení životních a pracovních podmínek zaměstnanců.

Sociální politika podniku nebyla v nedávné době, kdy byl vývoj našeho hospodářství konfrontován se stále se snižující zaměstnaností a problematikou revitalizace velkých privatizovaných podniků, ale i celých regionů, prioritním tématem pro zaměstnavatele ani zaměstnance a jejich odborové zástupce. Obdobně jako dosažený stav personálního řízení, má i současná sociální politika v našich podnicích ve srovnání s vyspělým evropským standardem velké rezervy. Na rozdíl od ostatních disciplín firemního personálního řízení se však o nedostatecích v sociální politice podniků ví podstatně méně a podstatně méně bývají také reflektovány.¹

V současné literatuře se začíná problematika sociální politiky podniku zařazovat i do aktivit oblasti Corporate Social Responsibility (společensky odpovědné chování firem). Podle definice Evropské unie CSR představuje dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací. Celá problematika vyžaduje především posun pohledu na roli podniku z pohledu „profit only“ (pouze zisk) k širšímu pohledu v kontextu dnes často zmiňovaných „tři P“ – „people, planet, profit“ (lidé, planeta, profit).

Doktorská disertační práce utváří nový pohled na sociální politiku podniku, vytváří novou definici daného pojmu, rozděluje nástroje, hledá některé vazby v oblasti makroekonomie, mikroekonomie a snaží se poukázat na dopady sociální politiky podniku v podnikové praxi, a to vše podporuje empirickým výzkumem, mezi 74 firmami z ČR, o vnímání sociální politiky podniku.

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mi pomáhali při zpracování doktorské disertační práce. Děkuji svému školiteli doc. Ing. Ivanu Jáčovi, CSc., zároveň děkuji svým rodičům a přátelům, kteří mi byli po celou dobu studia velkou oporou.

V Liberci 8. září 2006

Ing. Martina Prskavcová

¹ HÁLA, J. *Vnitropodniková sociální politika*. Praha: VUPSV, 2000. [online]. [cit. 05/2006]
Dostupné z: <<http://www.vupsv.cz/VnitSP.pdf>>, s. 59.

Obsah

1	ÚVOD	15
2	PŘEHLED SOUČASNÉ SITUACE V OBLASTI TEORIE SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU	17
2.1	POJEM SOCIÁLNÍ POLITIKA PODNIKU	17
2.1.1	J. HÁLA A JEHO POHLED NA PODNIKOVOU SOCIÁLNÍ POLITIKU	20
2.1.2	B. DOKTOROVÁ A JEJÍ POHLED NA PODNIKOVOU SOCIÁLNÍ POLITIKU	22
2.1.3	HISTORICKÝ VÝVOJ	23
2.1.4	L. RÝZNAR A POHLED NA SOCIÁLNÍ POLITIKU PODNIKU PŘED ROKEM 1989	25
2.1.5	SOUČASNÝ POHLED	26
2.1.6	SOCIÁLNÍ POLITIKA PODNIKU – „PŘÍSTUP TOMÁŠE BATI“	26
2.1.7	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY V ČR A V USA	35
2.1.8	SOCIÁLNÍ PODNIK	45
3	SOCIÁLNÍ POLITIKA STÁTU VÝCHODISKO SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU	47
3.1	DEFINICE SOCIÁLNÍ POLITIKY STÁTU	47
3.2	VÝCHODISKA, OBSAH A CÍLE SOCIÁLNÍ POLITIKY STÁTU	49
3.3	VZTAH MEZI HOSPODÁŘSKOU A SOCIÁLNÍ POLITIKOU	51
3.4	TYPY (MODELÝ) SOCIÁLNÍ POLITIKY STÁTU	53
3.5	STÁT BLAHOBYTU „WELFARE STATE“	55
3.6	SUBJEKTY SOCIÁLNÍ POLITIKY	57
3.7	PODNIKOVÉ ZAOPATŘENÍ	58
3.8	SHRNUTÍ	60
4	VEŘEJNÝ STATEK A SOCIÁLNÍ POLITIKA PODNIKU	62
4.1	OBEZNĚ O VEŘEJNÉM STATKU	62
4.2	SOCIÁLNÍ POLITIKA STÁTU JAKO VEŘEJNÝ STATEK	63
4.2.1	MOŽNOSTI SOUKROMÉHO ZAJIŠŤOVÁNÍ SOCIÁLNÍ POLITIKY STÁTU	65
4.2.2	SOCIÁLNÍ POLITIKA PODNIKU JAKO VEŘEJNÝ STATEK	69
4.2.3	SHRNUTÍ	73
5	UPLATNĚNÍ TEORIE HER V SOCIÁLNÍ POLITICE PODNIKU	74
5.1	OBEZNĚ O TEORII HER	74
5.2	HRA S NULOVÝM SOUČTEM	75
5.3	OPAKOVANÉ HRY	77
5.4	KOORDINAČNÍ HRA	78
5.5	SHRNUTÍ	79
6	SOCIÁLNÍ POLITIKA PODNIKU NA PODNIKOVÉ ÚROVNI	81
6.1	VZTAH MEZI SOCIÁLNÍ POLITIKOU PODNIKU A PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍM	81
6.2	VZTAH MEZI SOCIÁLNÍ POLITIKOU PODNIKU A AKTIVITAMI CSR	85

6.3	SHRNUTÍ	93
7	VYTVOŘENÍ DEFINICE SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU	94
7.1	VÝCHOZÍ ZÁKLADNÍ POJMY	94
7.2	OBLASTI SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU	96
7.3	ETAPY SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU	97
7.4	VÝCHODISKA DEFINICE, SESTAVENÍ DEFINICE	98
7.5	NÁZORNÉ SCHÉMA	100
8	NÁSTROJE SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU	101
8.1	POVINNÉ NÁSTROJE SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU	103
8.1.1	TVORBA SOCIÁLNÍCH FONDŮ, FKSP	105
8.2	SMLUVNÍ NÁSTROJE SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU	106
8.2.1	ODBOROVÉ ORGANIZACE V ČR	107
8.2.2	KOLEKTIVNÍ SMLOUVY	110
8.2.3	OBSAH KOLEKTIVNÍCH SMLUV V ČR V ROCE 2004	112
8.2.4	VLIVY OHROŽUJÍCÍ ODBOROVÉ ORGANIZACE	120
8.2.5	SHRNUTÍ	122
8.3	DOBROVOLNÉ NÁSTROJE SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU	122
8.3.1	VLASTNOSTI DOBROVOLNÝCH NÁSTROJŮ SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU	123
8.3.2	CAFETERIA SYSTÉM	124
8.3.3	DOBROVOLNÉ NÁSTROJE A JEJICH VZTAH K CSR	132
8.3.4	SHRNUTÍ	133
9	DOPADY SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU NA PODNIKOVOU PRAXI	135
9.1	DAŇOVÉ DOPADY SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU	135
9.1.1	PŘÍJMY, KTERÉ NEJSOU PŘEDMĚTEM DANĚ	136
9.1.2	PŘÍJMY, KTERÉ JSOU OD DANĚ Z PŘÍJMŮ OSVOBOZENY	137
9.1.3	PLNĚNÍ ZE SOCIÁLNÍHO FONDU A OSVOBOZENÍ OD DANĚ	139
9.1.4	PENZIJNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ SE STÁTNÍM PŘÍSPĚVKEM A SOUKROMÉ ŽIVOTNÍ POJIŠTĚNÍ	141
9.1.5	CENNÉ PAPÍRY FIRMY	144
9.1.6	ZÁVODNÍ STRAVOVÁNÍ	146
9.1.7	ZAMĚSTNANECKÉ SPOŘENÍ	148
9.1.8	PŮJČKY ZAMĚSTNANCŮM	149
9.1.9	POSKYTNUTÍ MOTOROVÉHO VOZIDLA ZAMĚSTNAVATELEM	150
9.1.10	POSKYTNUTÍ NÁPOJŮ A OBČERSTVENÍ	151
9.1.11	PŘÍPADOVÁ STUDIE	151
9.1.12	SHRNUTÍ	154
9.2	NĚKTERÉ DOPADY SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU V OBLASTI PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	155
9.2.1	MOTIVACE, STIMULACE, KVALIFIKACE	155
9.2.2	HUMANIZACE PRÁCE	159
9.2.3	ZVYŠOVÁNÍ ATRAKTIVITY NA TRHU PRÁCE	159

9.2.4	VZTAH SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU K PERSONÁLNÍMU ŘÍZENÍ	160
9.2.5	SHRnutí	161
9.3	DOPADY SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU V OBLASTI CSR	161
9.4	SHRnutí	163
10	EMPIRICKÝ VÝZKUM	165
10.1	INFORMACE O RESPONDENTECH	165
10.2	VYHODNOCENÍ OTÁZEK	166
10.3	SHRnutí	177
11	ZÁVĚR	179
	CITACE	183
	BIBLIOGRAFIE	187
	SEZNAM PŘÍLOH	189

Seznam tabulek

TAB. 1 STAV KONT ZAMĚSTNANCŮ V LETECH 1927 -1937	29
TAB. 2 PŘEHLED POČTU ŽÁKŮ BŠP V LETECH 1925-1937	32
TAB. 3 PŘEHLED NEJČASTĚJŠÍCH ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD (% SPOLEČNOSTÍ)	36
TAB. 4 PRAVIDLA PRO POUŽÍVÁNÍ MOBILNÍCH TELEFONŮ	36
TAB. 5 PŘENOSNÉ POČÍTAČE.....	36
TAB. 6 ZDRAVOTNÍ PÉČE	37
TAB. 7 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY - SOUKROMÉ SPOLEČNOSTI.....	39
TAB. 8 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY - ROZPOČTOVÉ ORGANIZACE.....	40
TAB. 9 PREFERENCE ODMĚN	41
TAB. 10 ROZLOŽENÍ NÁKLADŮ NA MZDY A BENEFITY U PRACOVNÍKŮ V PRŮMYSLVÉM ODVĚTVÍ, USA, 2004	43
TAB. 11 ROZLOŽENÍ NÁKLADŮ NA MZDY A BENEFITY U PRACOVNÍKŮ V LETECH 1951 -1996	44
TAB. 12 ZÁKLADNÍ OBLASTI AKTIVNÍ SOCIÁLNÍ POLITIKY A SOCIÁLNÍ OCHRANY.....	50
TAB. 13 TYPOLOGIE STÁTŮ VEŘEJNÝCH SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	56
TAB. 14 HLAVNÍ RYSY STÁTŮ VEŘEJNÝCH SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	56
TAB. 15 MYŠLENKOVÝ TOK U PŘÍKLADU VEŘEJNÝCH KOMUNIKACÍ	66
TAB. 16 MYŠLENKOVÝ TOK U PŘÍKLADU SOCIÁLNÍ POLITIKA STÁTU	66
TAB. 17 HRA S NULOVÝM SOUČTEM	76
TAB. 18 OPAKOVANÉ HRY	77
TAB. 19 KOORDINAČNÍ HRA	78
TAB. 20 ROVINY CSR.....	88
TAB. 21 PŘÍKLADNÝ KONCEPT SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM	90
TAB. 22 VYBRANÉ LEGISLATIVNÍ PODMÍNKY Z. Č. 65/1965, SB., ZÁKONÍK PRÁCE	105
TAB. 23 PŘÍKLADY ODBOROVÝCH ORGANIZACÍ V ČR.....	109
TAB. 24 VYHODNOCENÍ KOLEKTIVNÍCH SMLUV – PÉČE O ZAMĚSTNANCE I	114
TAB. 25 VYHODNOCENÍ KOLEKTIVNÍCH SMLUV – PÉČE O ZAMĚSTNANCE II	115
TAB. 26 VYHODNOCENÍ KOLEKTIVNÍCH SMLUV – SOCIÁLNÍ FOND	116
TAB. 27 VYHODNOCENÍ KOLEKTIVNÍCH SMLUV – PRACOVNĚPRÁVNÍ NÁROKY	117
TAB. 28 ÚVAHY PŘED IMPLEMENTACÍ FLEXIBILNÍHO SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	129
TAB. 29 NEJVÍCE VYUŽÍVANÉ BENEFITY, VB, 2003.....	132
TAB. 30 SOCIÁLNÍ ROVINA CSR.....	133
TAB. 31 INTERNÍ DIMENZE CSR.....	133
TAB. 32 DARY ZE SOCIÁLNÍHO FONDU	140
TAB. 33 NÁKLADY ZAMĚSTNAVATELE NA JEDNOHO ZAMĚSTNANCE / ROK.....	152
TAB. 34 PŘÍPADOVÁ STUDIE	153
TAB. 35 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O PROVEDENÉM VÝZKUMU.....	166

Seznam obrázků

OBR. 1: DRUHÝ ZDRAVOTNÍ PÉČE U VÝROBNÍCH A NEVÝROBNÍCH SPOLEČNOSTÍ	38
OBR. 2 BENEFITY POSKYTOVANÉ SOUKROMÝMI SPOLEČNOSTMI – ČR CELKEM	40
OBR. 3 BENEFITY POSKYTOVANÉ ROZPOČTOVÝMI ORGANIZACEMI – ČR CELKEM	41
OBR. 4 NEJDŮLEŽITĚJŠÍ STRATEGICKÉ PŘÍSTUPY K ZAMĚSTNANECKÝM BENEFITŮM, VB	44
OBR. 5 MYŠLENKOVÝ TOK U PŘÍKLADU SOCIÁLNÍ POLITIKA STÁTU	68
OBR. 6 POPTÁVKOVÁ FUNKCE – ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	71
OBR. 7 URČENÍ ROVNOVÁHY – ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	72
OBR. 8 TŘI ZÁKLADNÍ KAMENY UDRŽITELNÉHO ROZVOJE	89
OBR. 9 CO BY MĚLA FIRMA DĚLAT, ABY BYLA „SOCIÁLNĚ ODPOVĚDNÁ“	93
OBR. 10 SCHÉMA VNÍMÁNÍ DEFINICE SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU (SPP).....	100
OBR. 11 PŘEHLED ČLENĚNÍ SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU	102
OBR. 12 MĚSÍČNÍ MZDOVÉ TARIFY	118
OBR. 13 MZDOVÉ PŘÍPLATKY A ODMĚNY	119
OBR. 14 NEJVÝRAZNĚJŠÍ VÝHODY SYSTÉMU FLEXIBILNÍHO ROZDĚLOVÁNÍ BENEFITŮ, VB, 2004	127
OBR. 15 NEJVĚTŠÍ NEVÝHODY SYSTÉMU FLEXIBILNÍHO ROZDĚLOVÁNÍ BENEFITŮ, VB, 2004	128
OBR. 16 VNÍMÁNÍ SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU, ANKETA 2006	167
OBR. 17 PLÁNUJETE ROZŠÍŘENÍ SVÝCH AKTIVIT V OBLASTI SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU?, ANKETA 2006	167
OBR. 18 ODPOVĚDNOST ZA SOCIÁLNÍ CHOVÁNÍ FIRMY, ANKETA 2006	168
OBR. 19 KVALITA SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKŮ (SOCIÁLNÍ POLITIKA NAŠEHO PODNIKU MÁ JASNÝ KONCEPT, ZODPOVĚDNÉ OSOBY A DOSAHUJE JASNÝCH TVRZENÍ), ANKETA 2006	169
OBR. 20 ZNALOST KONKURENČNÍ SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU, ANKETA 2006	170
OBR. 21 SOUBOR OSMI GRAFŮ – VLIVY SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU NA PODNIKOVOU PRAXI, ANKETA 2006	172
OBR. 22 SÍLA VLIVŮ SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU NA PODNIKOVOU PRAXI – PAPRSKOVÝ GRAF, ANKETA 2006	173
OBR. 23 SÍLA VLIVŮ SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU NA PODNIKOVOU PRAXI – SLOUPCOVÝ GRAF, ANKETA 2006	174
OBR. 24 PROČ SE PODNIKY VĚNUJÍ SOCIÁLNÍ POLITICE PODNIKU?, ANKETA 2006	176

Seznam zkratk a značek

a. s.	akciová společnost
Ad.	a další
Aj.	a jiné
Apod.	a podál
ASO	Asociace samostatných odborů
BLF	Business Leaders Forum
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BŠP	Baťova škola práce
cca	cirka
CSR	Corporate Social Responsibility – společenská odpovědnost firem
ČMKOS	Českomoravská komora odborových svazů
ČR	Česká republika
ČSKOS	Česká a Slovenská konfederace odborových svazů
ČSSR	Československá socialistická republika
ČSVTS	Československá vědeckotechnická společnost
D	označení křivky poptávky
DPH	daň z přidané hodnoty
E	bod rovnováhy
EOK	Evropské odborové konfederace
EU	Evropská unie
FF UK	Filozofická fakulta Univerzita Karlova
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
FO	fyzická osoba
<i>i</i>	<i>i</i> -tý zaměstnanec
ISPP	Informační systém o pracovních podmínkách
KPPP	Komplexní programy péče o pracovníky
KSČ	Komunistická strana Československa
KUK	Konfederace umění a kultury
MC	mezní náklady
Mgr.	magistr
MKSO	Mezinárodní konfederace svobodných odborů
MRPT(ZV za S)	mezní míra transformace statku veřejného (zaměstnanecké výhody) za soukromý (peníze=statek)
MU _{Si}	mezní užitek ze soukromého statku pro daného zaměstnance <i>i</i>
MU _{ZV1}	mezní užitek ze zaměstnaneckých výhod pro daného zaměstnance
Např.	například
NNO	nestátní nezisková organizace

Obr.	obrázek
Odst.	odstavec
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OS	odborový svaz
p.	page (strana)
PhDr.	doktor filozofie
„PO“	sočet kolektivních smluv
Popř.	popřípadě
PV	průměrný výdělek
QE	optimální úroveň poskytovaných zaměstnaneckých výhod
Resp.	respektive
ROH	Revoluční odborové hnutí
S	soukromý statek
s.	strana
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	sbírka
SMRS	celková mezní míra substituce statku soukromého za statek veřejný
SMU _{ZV}	celkový mezní užitek zaměstnaneckých výhod.
spol. s r. o.	společnost s ručením omezeným
SPP	sociální politika podniku
SRN	Spolková republika Německo
STEM	Středisko empirických výzkumů
Str.	strana
STROM	Systém TRansparentního Odměňování a Motivace
Tab.	tabulka
Tj.	to je
TUL	Technická univerzita v Liberci
Tzv.	tak zvaný
USA	The United States of America (Spojené státy americké)
VB	Velká Británie
Viz	též
VŠE	Vysoká škola ekonomická
VUPSV	Výzkumní ústav práce a sociálních věcí
vyd.	vydání
z-ců, z-el	zaměstnanců, zaměstnavatel
ZDP	zákon o daních z příjmů
ZP	zákoník práce
ZV	zaměstnanecké výhody

1 Úvod

Sociální politika v podnikové sféře má v našem prostředí dlouholetou a bohatou tradici, byla rozvíjena v součinnosti s odbory a na těchto základech byla jednotlivá sociální opatření zaměstnanci vnímána a požadována. Více než 40 let se však tato oblast vyvíjela v netržných podmínkách, což je nepochybně obecný důvod, proč nedošel doposud zaměstnavatelský typ firemní sociální politiky v rámci podnikatelských organizací v ČR nijak významného uplatnění. Další problém je v ideologické zatíženosti této oblasti v minulosti; s tím související negativní a zavádějící význam slovních spojení „sociální politika“, „sociální rozvoj“ a pochopitelná nechuť firemního managementu k této oblasti.

Pojem lidský kapitál se stal součástí dnešní obchodní manažerské terminologie, a také nedílnou součástí ekonomické teorie 20. století. R. Burr a A. Girardi² označují lidský kapitál jako souhrn vlastností a schopností lidských bytostí. V současné době se situace mění, zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli. A právě sociální politika podniku k některým výše uvedeným potřebám do určité míry přispívá.

Doktorská disertační práce si klade především tyto cíle:

1. Prokázat vztah mezi makroekonomií, mikroekonomií a oblastí sociální politiky podniku na úrovni podnikové praxe.
2. Vytvořit novou ucelenější definici pojmu sociální politika podniku a rozdělit její nástroje.
3. Vyjádřit dopady sociální politiky podniku na podnikovou praxi, a to z oblasti daňové, personálního řízení a sociální odpovědnosti firmy. Tuto část podpořit empirickým výzkumem zaměřeným na názory českých firem v této oblasti.

Doktorská disertační práce je zaměřena na verifikaci hypotézy:

„Sociální politika podniku se stává důležitým nástrojem v podnikové praxi. Existují dopady jejích nástrojů a stávají se stimulem k tomu, aby manažeři firem začali usilovat o zařazení nástrojů sociální politiky podniku do svých budoucích rozhodnutí.“

V doktorské disertační práci je použita metoda analýzy dostupný literárních a jiných zdrojů, dále metoda syntézy zjištěných poznatků k nastínění současného stavu teorie podnikové sociální politiky, na jejímž základě bude vytvořena vlastní nová definice sociální politiky podniku pro potřeby disertační práce. Veškeré získané poznatky z oblasti podnikové sociální politiky jsou systematicky seříděny. Pro vymezení především daňových dopadů podnikové sociální politiky na podnikovou

² BURR, R., GIRARDI, A. *Intellectual Capital: More than the Interaction of Competence x Commitment*. Australian Journal of Management, 2002, Special Issue. ISSN 1327-2020, p. 77.

praxi v České republice byla použita metoda zkoumání zákonů, norem a vyhlášek platných v České republice, pro vymezení dopadů v oblasti personálního řízení, společenské odpovědnosti byla využita vlastní úvaha nad danou problematikou. Jako podpůrné metody byly použity literární rešerše, studium sekundárních dat z dostupných studií a analýz na toto téma v České republice, dále získání primárních dat prostřednictvím dotazníkového šetření a základní statistické techniky k jejich vyhodnocení. Doktorská disertační práce pohlíží na danou problematiku především z pohledu podnikové ekonomiky.

Doktorská disertační práce je rozvržena do 11 kapitol. Druhá kapitola se snaží o přehled současné teorie sociální politiky podniku v české literatuře, pohled do historie, v závěru jsou uvedena sekundární data zabývající se zaměstnaneckými výhodami poskytovanými v současnosti v ČR.

Kapitola třetí poskytuje přehled o sociální politice státu, jejích nástrojích a vyjadřuje vazby na sociální politiku podniku na poli makroekonomickém.

Čtvrtá kapitola definuje a charakterizuje vztah teorie veřejných statků a vnímání sociální politiky podniku a to ze dvou pohledů. První pohled nám udává možnost placení sociální politiky státu z prostředků zaměstnavatelů (soukromých subjektů), druhý pohled naznačuje vnímání nástrojů sociální politiky podniku zaměstnanci jako statek veřejný. Tato část je ještě doplněna o pátou kapitolu, která hledá možnosti uplatnění teorie her v oblasti vyjednávání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Tyto dvě kapitoly hledají některé vazby na mikroekonomické teorie.

Kapitola šestá vymezuje vztahy sociální politiky podniku v oblasti personálního řízení a v oblasti společenské odpovědnosti firmy.

Sedmá kapitola se stává stěžejní ve smyslu, že se pokouší najít novou definici pojmu sociální politika podniku, kterou dále v osmé kapitole doplňuje přehled jejích nástrojů v členění na zákonné, smluvní a dobrovolné.

Velice podstatou kapitolu představuje kapitola devátá, která poukazuje na dopady sociální politiky podniku, respektive jejích nástrojů v oblasti daňové, kde jsou pro názornost použity vzorové příklady a případová studie, dále kapitola poukazuje na některé dopady v oblasti personálního řízení a společenské odpovědnosti firmy.

Desátá kapitola obsahuje výsledky empirického šetření názorů českých firem na oblast sociální politiky podniku.

Závěrečná kapitola shrnuje nejdůležitější zjištění vycházející z cílů disertační práce a verifikaci výše uvedené hypotézy o významu sociální politiky podniku v podnikové praxi.

2 Přehled současné situace v oblasti teorie sociální politiky podniku

Literatura, která podporuje teoretické uchopení pojmu sociální politika podniku, není ve většině případech pod tímto názvem publikovaná, objevují se názvy podniková sociální politika, vnitropodniková sociální politika, které nejsou v rozporu, jelikož jsou blízkým synonymem k uvedenému pojmu. Větším problémem v oblasti pochopení pojmu sociální politika podniku je především zúžený pohled na celou problematiku pod pojem zaměstnanecké výhody, péče o pracovníky. V následujícím textu budou prezentovány pohledy různých autorů na tuto problematiku, pohled do historie a současnosti v dané oblasti.

2.1 Pojem sociální politika podniku

J. Hála se ve své publikaci Vnitropodniková sociální politika velmi obecně sociální politiku firmy vymezuje jako soubor aktivit firmy, které promyšleně směřují ke zlepšení životních a pracovních podmínek zaměstnanců, resp. určitých kategorií zaměstnanců a k zabezpečení či udržování jejich sociální suverenity (sociálního sebevědomí kolektivu zaměstnanců) a sociálního bezpečí (převaha sociálních jistot ve vztahu k sociálním rizikům zaměstnanců) v rámci daných ekonomických možností firmy.³

B. Doktorová se ve své publikaci Sociální politika podniku domnívá, že vymezení pojmu sociální politika podniku můžeme analogicky odvodit z vymezení sociální politiky obecně. Avšak v naší podnikové praxi se jako synonymum často používá termín „péče o pracovníky“ a obsah této péče bývá proto definován výčtem oblastí péče o pracovníky.⁴

J. Vostatek pohlíží na sociální politiku podniku z pohledu sociálního zabezpečení a přiklání se k pojmu podnikové zaopatření, které řadí do jedné z šesti základních (finančních) metod (realizace) sociálního zabezpečení. Podnikové zaopatření spočívá v tom, že firma poskytuje svým zaměstnancům dávky sociálního zabezpečení ze svých prostředků, a to buď na základě zákona nebo po dohodě se zaměstnanci ať již na základě iniciativy zaměstnanců (odborů) či vedení firmy.⁵

E. Bedrnová a I. Nový v publikaci Psychologie a sociologie řízení uvádějí, že sociální politika podniku vyjadřuje cíle sociální práce, zásady a způsoby její realizace uvnitř hospodářské organizace i její vazby na sociální politiku uskutečňovanou státem, resp. některými zaměstnaneckými organizacemi. Sociální práce je souhrnem specifických opatření a činností

³ HÁLA, J. *Vnitropodniková sociální politika*. Praha: VUPSV, 2000. [online]. [cit. 05/2006]

Dostupné z: <<http://www.vupsv.cz/VnitSP.pdf>>, s. 6.

⁴ DOKTOROVÁ, B. *Sociální politika podniku*. Praha: DeskTop Publishing FF UK, 1996, s. 3.

⁵ VOSTATEK, J. *Sociální a soukromé pojištění*. Praha: Codex Bohemia s. r. o., 1996. ISBN 80 – 85963-21-3, s. 61.

zaměřených na optimalizaci bezprostředních podmínek práce i širších okolností pracovního zařazení. Vytváří podmínky pro stabilizaci pracovníků, pro jejich identifikaci s vykonávanou prací a podnikem.⁶

J. Koubek, jakož představitel teoretiků v oblasti personalistiky se ve své publikaci Řízení lidských zdrojů o sociální politice podniku nevyjadřuje přímo, ale v textu se objevují pojmy: zaměstnanecké výhody, péče o pracovníky, které mají následující obsah. Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměny, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd a platů a dalších forem odměňování nebývají obvykle vázány na pracovní výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám.⁷

Podle Koubka v podstatě neexistuje jednoznačná a univerzální definice péče o pracovníky, nelze si však nevšimnout výrazné tendence ke stále širšímu pojetí péče o pracovníky a stále výraznější pestrosti forem této péče, do které spadá povinná péče (dána zákony, kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně), smluvní péče (daná kolektivními smlouvami na úrovni organizace), dobrovolná péče (výraz personální politiky zaměstnavatele). Péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je nejčastěji pracovníky či potenciálními pracovníky používána k porovnávání organizace s organizacemi jinými.⁸

P. Hartz, člen představenstva společnosti Volkswagen ve své publikaci Job revolution zastává zajímavé názory, jedním z nich je i pohled na sociální podnik, podle autora je sociální dnes ten podnik, který své zaměstnance bere vážně, který je považuje za spolupodnikatele a nabízí jim možnosti, jak osobně přispívat aktivní účastí a přímou tvorbou hodnot k tomu, aby podnik i jeho sociální politika obstály i v budoucnu. Sociálním je dnes možné nazvat takový podnik, který rozšiřuje schopnosti jednotlivců a tím i škálu jejich možných pracovních příležitostí – a také tyto pracovní příležitosti nabízí.⁹

B. Kahle a J. Stýblo, se ve své publikaci Praktická personalistika zmiňují o péči o zaměstnance. Uvažují, že do povinností každého personálního pracoviště patří a bude patřit čím dál tím více komplexnější péče o zaměstnance. Řada nových zaměstnavatelů si ještě neuvědomuje, že jen spokojený a odpočinutý zaměstnanec má předpoklady pro to, aby podával plný a kvalitní výkon ku prospěchu svého zaměstnavatele. V totalitním období si do značné míry odpovědnost za tuto oblast vzaly odborové orgány. To již v současné době zcela neplatí, odpovědnost za její výkon

⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3, s.298-299.

⁷ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80 – 7261 - 033-3, s. 297-298.

⁸ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3, s. 321-322.

⁹ HARTZ, P. Job revolution – Nové trendy ve světě práce. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-067-8, s. 173.

však budou mít čím dále tím více sami zaměstnavatelé. Uvedená oblast je velice široká a zahrnuje celé spektrum činností, které bezesbýtku nelze ani vyjmenovat.¹⁰

M. Armstrong, jako hlavní představitel teorie personálního managementu se ve své publikaci vyjadřuje k pojmu zaměstnanecké výhody, které označuje jako složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako každoroční dovolená na zotavenou.¹¹ Armstrong se také v publikaci zmiňuje o ochraně zdraví a bezpečnosti při práci. Politika a programy ochrany zdraví a bezpečnosti při práci jsou zaměřeny na ochranu zaměstnanců – ostatních lidí, na něž má vliv to, co podnik vyrábí a dělá – proti nebezpečí souvisejícímu s jejich prací nebo s jejich spojením s podnikem.¹² Dále používá pojem péče o pracovníky, kde se nástroje poskytují z takových důvodů, které bezprostředně nesouvisí s vykonávanou prací zaměstnance, i když mohou obecně souviset s pracovištěm. Péče o pracovníky se týká individuálních služeb péče o pracovníky, jakou jsou například pomoc či poskytování konzultací při osobních problémech, pomoc související s problémy zdraví či nemoci a zvláštní služby pro penzionované zaměstnance. Skupinové služby se mohou týkat zabezpečování společenských a sportovních aktivit a stravovacích zařízení.¹³

Pokud se zaměříme na nedávnou historii ČR před rokem 1989 zjistíme, že pojem podniková sociální politika byl dříve hojně využíván a to především ve smyslu, který ve své knize uvádí L. Rýznar. Ten tvrdí, že podnikovou sociální politiku lze stručně charakterizovat jako prodlouženou ruku sociální politiky státu, jejíž obsah i formy, prostředky a zdroje jsou přizpůsobeny podmínkám práce v organizaci. Podniková sociální politika je tedy pro státní sociální politiku nepostradatelnou formou realizace řady sociálních práv občanů, avšak současně plní i jinou důležitou funkci – vytváří sociální předpoklady, podmínky a prostředí pracovního procesu.¹⁴

Z výše uvedeného výčtu je zřejmé, že pojem sociální politika podniku, se pod tímto názvem v současné české literatuře moc často neobjevuje a ani není přesně stanoveno, jaké aktivity pod tento pojem lze zařadit. Většina literatury tento pojem ani nezná a zabývá se pouze pojmy zaměstnanecké výhody, benefity, péče o pracovníky či bezpečností a ochranou zdraví při práci, proto ve výpisu těchto definic v textu nebude dále pokračováno.

Pokud se zajímáme o přístup zahraniční literatury opět narazíme na stejný problém neexistence definice sociální politiky podniku. Ekonomické subjekty v USA a VB využívají následující označení pro tuto oblast: „Employee Benefits“¹⁵ jež zahrnuje v širším pojetí všechny výhody a služby, které

¹⁰ KAHLE, B., STÝBLO, J. Praktická personalistika: zaměstnanec - zaměstnavatel - stát - vztahy - práva – povinnosti. Praha: Pragoeduca, 1998. ISBN 80-85856-60-3, s. 118.

¹¹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5, s. 683.

¹² viz odkaz ¹¹, s. 803.

¹³ viz odkaz ¹¹, s. 819,

¹⁴ RÝZNAR, L. a kolektiv. *Podniková sociální politika v období přestavby hospodářského mechanismu*. Pardubice: Dům techniky ČSVTS Pardubice, 1988, s. 16-17.

¹⁵ BURTON, T., B., McFADDEN, J. *Employee Benefits*. Chicago: Dearborn Trade Publishing, 2000. ISBN 0793139600, p. 4.

poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům vedle mzdy. „Fringe Benefits“¹⁶ by se dalo přeložit jako vedlejší složky mzdy, nebo-li vše co je zaměstnancům poskytováno vedle mzdy (např. služební vozidlo, zdravotní pojištění), často se v této oblasti zajímáme o oblast zdanění daných benefitů. „Benefits in Kind“¹⁷ jsou součástí Fringe Benefits a spadají sem ty benefity, které podléhají zdanění a často je tato položka uváděna i v daňovém přízní zaměstnanců. Pojem sociální politika podniku se nevyskytuje v souvislosti se zaměstnaneckými výhodami, ale často jako součást Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost podniku) a to jako „Social Responsibility“¹⁸, která nejčastěji poukazuje na to, že by se měl podnik zajímat o zájmové skupiny, se kterými se dostává do styku. O tomto přístupu bude více pojednáno v kapitole č. 6.2.

V následujícím textu se zaměříme na výklad pojmu podle J. Hály a B. Doktorové, jedná se o výtah z jejich publikací, jelikož se pojmem ve svých pracích zabývají. Exkurzi do nedávné historie nabídne názor L. Rýznara a jeho pojetí sociální politiky podniku před rokem 1989.

2.1.1 J. Hála a jeho pohled na podnikovou sociální politiku¹⁹

Autor publikace Vnitropodniková sociální politika Mgr. Jaroslav Hála je pracovníkem Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí, jeho odborné zaměření je v těchto oblastech: sociální dialog, kolektivní vyjednávání a kolektivní smlouvy, personální řízení, sociální politika podniku. V publikaci se zaměřuje na vymezení základních pojmů, definuje sociální politiku podniku, zmiňuje se o současném stavu sociální politiky v podniku, dále definuje legislativní rámec této oblasti a také se zmiňuje o obvyklých sociálních výhodách z pohledu daňového. Pro potřeby disertační práce budou uvedeny některé další pojmy z této oblasti a nástin nástrojů sociální politiky.

Pojmy

Přímé sociální služby: rozumíme takové aktivity zaměstnavatele, které zabezpečují uspokojování sociálních potřeb zaměstnanců vlastními kapacitami firmy a ve vlastních nebo pronajatých zařízeních (např. podniková rekreace, závodní stravování ve vlastních stravovacích zařízeních atd.)

Sociální činnosti, sociální produkty: pracovní postupy v projektové i realizační fázi, které vytvářejí praktický obsah firemní sociální politiky. Sociální produkty jsou realizované ucelené výsledky personální projekce v oblasti sociální. Iniciátory, projektanty a správci těchto činností a produktů bývají personalisté, ve větších podnicích personální, resp. sociální nebo také ekonomické útvary.

¹⁶ *Fringe benefits*. [online]. [cit. 07/2006] Dostupné z: <http://www.adviceguide.org.uk/index/life/tax/fringe_benefits.htm>

¹⁷ *Benefits in Kind*. [online]. [cit. 07/2006] Dostupné z: <<http://www.finance-glossary.com/terms/benefits-in-kind.htm?ginPtrCode=00000&id=140&PopupMode=false>>

¹⁸ POLK, R., K. *Social respnsibility*. [online]. [cit. 07/2006] Dostupné z: <http://ag.arizona.edu/fcs/cyfernet/nowg/sc_social.html>

¹⁹ HÁLA, J. *Vnitropodniková sociální politika*. Praha: VUPSV, 2000. [online]. [cit. 05/2006] Dostupné z: <<http://www.vupsv.cz/VnitSP.pdf>>, s. 7-15.

Sociální zisk: spočívá v posunu určitého negativního faktoru práce do polohy satisfaktoru, a to na základě uplatnění cíleného firemního sociálního opatření (např. zlepšování BOZP, odstranění závad v oblasti pracovního prostředí a další).

Sociální rizika: mohou být spojena se změnou sociální politiky firmy v určité oblasti – např. zavedením nového, případně modifikací nebo zrušením doposud poskytovaného sociálního produktu, a to jako možnost nežádoucích průvodních dopadů těchto opatření do firemního klimatu.

Sociální efektivnost: spočívá v dosahování sociálních zisků a současně v eliminaci sociálních rizik, a to s cíleným a termínovaným uplatňováním adresných a diferencovaných sociálních opatření ze strany zaměstnavatele.

Sociální plánování: prognózování podmínek k zavedení určitých sociálních forem, s využitím stávajících i nově zřizovaných sociálních institutů včetně kvantifikace finančních prostředků a určení finančních zdrojů. Dlouhodobé sociální plánování je metodicko-organizačním předpokladem tvorby firemních programů a postupné realizace „sociálního rozvoje firmy“.

Sociální rozvoj (zaměstnanců, firmy): označuje v nejobecnější rovině vzájemné vztahy vytvářející se mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci v průběhu delšího časového období trvání firmy. Tyto vztahy lze ovlivňovat a řídit ze strany zaměstnavatele nástroji sociální politiky.

Sociální program firmy: soubor sociálních opatření, vzájemně provázaných a cílevědomě uplatňovaných, osa a fundamentální prvek sociální politiky podniku. Chápeme jej jako nástroj personálního řízení, prostředek firemní sociální politiky.

Nástroje sociální politiky

Zde bude uveden jen jeden z několika možných výčtů nástrojů sociální politiky, které se v publikaci objevují, tento výčet je uveden z důvodu zajímavého pojetí dané problematiky.

- sociální výhody a služby včetně přímých sociálních služeb zahrnuté do nákladů nebo financované ze zisku, resp. ze sociálního fondu a poskytované zaměstnancům, příp. jejich rodinným příslušníkům nebo také bývalým zaměstnancům - starobním a invalidním důchodcům,
- zaměstnanecké výhody spočívající ve zvýhodněném, nekomerčním poskytování výrobků (nebo služeb) produkovaných v rámci předmětu podnikání firmy - většinou jde o naturální požitky,
- investiční náklady sociálního charakteru vynaložené na rekonstrukci, modernizaci a rozvoj materiálně technické základny firemní sociální politiky (firemní stravovací, rekreační, sportovní, rehabilitační, lázeňská, ubytovací zařízení, služební byty ve vlastnictví firmy, nestátní zdravotnická zařízení apod.),
- investice zlepšující vybavenost pracovního prostředí ve firemních provozních objektech (tj. zaměřené na oblast pracovních podmínek včetně BOZP),
- pracovně právní nároky zaměstnanců v oblasti sociální (tj. nároky sociální povahy, opřené o příslušná ustanovení zákoníku práce) . např. zkrácení pracovní doby bez snížení mzdy,

rozšířený nárok na dovolenou, započítání doby potřebné k osobní očiště po skončení práce do pracovní doby ad.),

- původně typicky manažerské firemní benefity patřící ke standardnímu instrumentáriu manažerských smluv, kterým se však zejména v posledních letech dostává uplatnění i v nemanžerských funkcích - přidělení podnikového automobilu i k soukromým účelům, poskytnutí mobilního telefonu, zajištění nadstandardního zdravotního pojištění, životního, resp. důchodového pojištění, nabídka zaměstnaneckých akcií aj.

Dále následuje pohled B. Doktorové na sociální politiku podniku.

2.1.2 B. Doktorová a její pohled na podnikovou sociální politiku²⁰

Autorka publikace Sociální politika podniku PhDr. Blanka Doktorová působí na Katedře andragogiky a personálního řízení Filosofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze. B. Doktorová ve své publikaci, uvádí názor: „Jako samostatná vědní disciplína se sociální politika podniku zatím neprosadila. Tato tematika je obvykle součástí předmětů základy personalistiky či personálního řízení. Bohužel nevyskytuje se sociální politika podniku zatím ani ve výčtu jednotlivých oblastí sociální politiky v našich dosud vycházejících publikací na toto téma.“ Následující text představuje stručný výtah z dané publikace.

Funkce sociální politiky

Sociální politika podniku má velmi široké spektrum dopadů a může plnit ve prospěch jednotlivce i podniku celou řadu funkcí:

- funkce identifikační (vytváří pocit sounáležitosti s podnikem jako reakce na projevený zájem podniku o každého jednotlivce),
- funkce motivační (podpora zájmu o prosperitu podniku na základě promyšlených systémů hmotných i nehmotných stimulů),
- funkce seberealizační (vytváření podmínek pro rozvoj osobnosti a možnosti jejího uplatnění),
- funkce reprodukční (vyvážení podmínek pro obnovení fyzických i duševních sil),
- funkce ochranná (péče o skupiny pracovníků, které vyžadují zvláštní péči a pozornost).

Tento výčet funkcí považuje autorka jen a za ilustrativní, neboť prováděná sociální politika podniku může mít i efekty výchovné, může přispívat k sociálnímu smíru, k eliminaci napětí a konfliktů a v neposlední řadě může podporovat image podniku a jeho přitažlivost.

²⁰ DOKTOROVÁ, B. *Sociální politika podniku*. Praha: DeskTop Publishing FF UK, 1996, s. 5-29.

Základní oblasti péče o zaměstnance

B. Doktorová ve své publikaci zmiňuje následující základní oblasti péče o zaměstnance, dává je v textu do konfrontace s minimem regulovaným zákonem a mírou dobrovolnosti. V disertační práci bude zmíněn pouze výčet oblastí:

- pracovní prostředí,
- zdravotní péče,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- závodní stravování,
- doprava do zaměstnání,
- péče o bydlení,
- péče o kvalifikaci zaměstnanců,
- další služby zaměstnancům (zavádění pružných pracovních režimů, služby v oblasti zlepšování životních podmínek, služby na podporu zájmové činnosti a využívání volného času, poradenské služby),
- péče o životní prostředí.

Sociální politika podniku může být velmi účinným nástrojem motivace a vytváření sounáležitosti zaměstnanců s podnikem. Současně však platí, že podnik není charitativní organizací. Proto výhody poskytované zaměstnancům, by měly být v souladu nejen s jejich potřebami, ale i s podnikatelskými záměry organizace a s celkovou personální strategií. Má-li být sociální politika podniku úspěšná, měla by splňovat tyto požadavky:

- motivační účinnost a nákladová efektivnost,
- podpora konkurenceschopnosti podniku,
- respektování potřeb a preferencí zaměstnanců,
- dodržování zákonů.

Následující text se bude stručně věnovat historickému vývoji sociální politiky podniku v ČR.

2.1.3 Historický vývoj

Sociální politika podniku má svoji historii u nás i ve světě. U nás se v této souvislosti nejčastěji připomíná promyšlený systém Tomáše Bati, více viz kapitola č. 2.1.6. V období do 2. světové války lze celkově charakterizovat podnikovou sociální politiku jako značně diferencovanou a závislou na situaci a prosperitě jednotlivých podniků. Situace se začala měnit po roce 1948, kdy se regulace životních i pracovních podmínek obyvatelstva stala součástí státního plánovacího systému a vedla v sociální oblasti k rovnostářskému systému rozdělování prostředků. Díky státním dotacím zajišťovaly podniky řadu sociálních aktivit (např. vlastní stravovací zařízení, vlastní

zdravotnická zařízení, vlastní byty, ubytovny, vlastní rekreační zařízení, kulturní a sportovní zařízení, předškolní péče o děti), a to bez ohledu na vlastní ekonomickou prosperitu.²¹

Cesta k systematickému plánování péče o pracovníky prošla několika etapami, v nichž docházelo k postupnému přetváření forem sociální politiky podniku. Cílem byla stále větší integrace sociální politiky podniku do plánovacího systému podniku. Pro informaci budou uvedeny názvy a stručné charakteristiky těchto forem:

- Sociálně politické programy: tyto programy se vyskytovaly asi do počátku 70. let 20. století, jednalo se o soupis potřeb a požadavků v oblasti sociální politiky podniku, které se často opíraly o subjektivní mínění vedoucích pracovníků.
- Komplexní programy péče o pracovníky (KPPP): tyto programy se lišily od předchozích snahou o tzv. analýzu potřeb, byly formulovány závazné a doporučené ukazatele a hledány ekonomické vazby na hospodaření podniku. Od roku 1975 byly KPPP sestavovány v podnicích povinně a staly se součástí pětiletého plánování.
- Plány sociálního rozvoje: měly představovat další kvalitativně vyšší etapu sociálního plánování.

Cílem těchto plánů bylo vypracovat ucelený systém sociálního plánování, který by byl integrální součástí celkového plánu podniku. Plán měl obsahovat povinné a doporučené ukazatele jednotlivých oblastí sociálního rozvoje podniku, kterými byly:

- struktura pracovníků a jejich hmotná stimulace, pracovní podmínky, životní podmínky, péče o některé skupiny pracovníků, vztahy, pracovní iniciativa a politická aktivita kolektivu, podmínky k výchově a harmonickému rozvoji osobnosti v kolektivu.

Metodika plánování sociálního rozvoje byla předmětem odborných diskusí ještě v 80. letech. Povinnost podniku „plánovat sociální rozvoj pracovních kolektivů“ byla podnikům uložena i zákoníkem práce v § 139, odst. 4. Tento odstavec byl v zákoníku práce obsažen ještě ve znění z roku 1988. Avšak v novele zákoníku práce z roku 1990 byl již tento odstavec vypuštěn.

Z dnešního pohledu můžeme pozitivně hodnotit alespoň snahu vycházet ze skutečných potřeb a pojmout sociální politiku komplexně. Avšak úskalí spočívalo jak v ideologických aspektech, tak především ve snaze centrálního usměrňování sociální politiky podniku.

V následujícím textu se vrátíme o pár let zpět, bude nastíněn pohled na sociální politiku podniku před rokem 1989.

²¹ DOKTOROVÁ, B. *Sociální politika podniku*. Praha: DeskTop Publishing FF UK, 1996, s. 8.

2.1.4 L. Rýznar a pohled na sociální politiku podniku před rokem 1989²²

L. Rýznar ve své publikaci, která vyšla v roce 1988, již nepopisuje tradiční socialistický přístup k podnikové sociální politice tehdejší doby, snaží se zahrnout již nové prvky, které reagují na období hospodářské přestavby. Přesto tato publikace poslouží k vyjádření obecně platného názoru na podnikovou sociální politiku před rokem 1989.

Socialistický stát svou sociální politikou především stírá sociální rozdíly mezi občany tím, že jim poskytuje stejnou péči o zdraví, vzdělávání a přípravu na povolání, zaměstnanost, sport a tělovýchovu a sociální zabezpečení. Stát svými službami především občanům něco poskytuje nebo pro ně něco koná. V takto koncipované péči však chybí ústavou zaručené ochrana života a zdraví, stejné pracovní podmínky a rovná mzda, stejné pracovní možnosti a odměna za práci mužům i ženám, dovolená na zotavenou, atd. Tato sociální práva stát občanům zajišťuje soustavou zákazů a příkazů ukládaných ostatním nositelům (subjektům) sociální politiky v socialistické společnosti. Zde uplatňuje svou nadřazenost vůči ostatním subjektům, tedy i vůči organizacím. Stát rozvíjí obligatorní minimum podnikové sociální politiky. Ukládá placení zvláštních odvodů (např. sociální zabezpečení), povinnosti v oblasti ochraně života, zdraví a bezpečnosti člověka při práci atd. Organizace musí toto obligatorní minimum respektovat a považovat za neopomenutelnou součást vlastní sociální politiky. Předmět podnikové sociální politiky je vymezen stranickými, vládními a odborovými dokumenty i vlastní podnikovou iniciativou a zahrnuje takové rozpracování cílů sociální politiky, které mohou podniky nejúčinněji ovlivňovat k prospěchu svých pracovníků i k vlastnímu prospěchu. Do podnikové sociální politiky byly nejčastěji začleňovány tyto oblasti: péče o zdraví pracovníků, celoživotní vzdělávání a výchova, péče o bezpečnou a hygienickou práci, vytváření tarifních tříd, vyhlásování pracovních řádů, poskytování sociálních služeb pracovníkům (do té to oblasti se řadila nejčastěji péče o bydlení, závodní stravování, poradenská a konzultační služba, využívání volného času, péče o děti, rekreační zařízení a další).

V podniku tehdejší doby se vytvářely tzv. plány sociálního rozvoje, které se zabývaly sociálním rozvojem podniku a poskytovanými sociálními službami pro zaměstnance. Dále fungovaly další organizace např. ROH, Svaz mládeže, které se také podílely na sociálním rozvoji a službách pro zaměstnance tehdejších socialistických podniků.

I z tohoto velice krátkého pohledu do dřívějších let před rokem 1989 je zřejmé, že pojem podniková sociální politika byl více rozšířen, využíván a to nejen v kontextu podniku, ale i celého státu. Tento vztah je zcela opodstatněný, jelikož socialistický přístup dřívějšího režimu byl obecně více proklamován. Je tedy zřejmé, že sociální politika v podnikové sféře má v našem prostředí dlouholetou a bohatou tradici.

²² RÝZNAR, L. a kolektiv. *Podniková sociální politika v období přestavby hospodářského mechanismu*. Pardubice: Dům techniky ČSVTS Pardubice, 1988, s. 5 - 20.

2.1.5 Současný pohled

Přechod naší ekonomiky na tržní hospodářství přinesl zákonitě i značné změny v obsahu a formách podnikové sociální politiky. Mnohé podniky se potýkaly s ekonomickými problémy. Tím docházelo ke snížení objemu zisku a následně ke snížení výdajů na sociální účely. Tento vývoj do jisté míry umožnily i nové právní předpisy, neboť především zákoník práce již neobsahuje některé dřívější povinnosti. Řada podniků neměla prostředky na provozování dříve vybudovaných zařízení, docházelo k jejich privatizaci. V oblasti postojů se můžeme i dnes setkat u vedení podniku s různou mírou respektu k potřebám zaměstnanců. Jednu krajnost představují tendence preferovat rychlou ekonomickou prosperitu a výdaje na sociální politiku odsouvat do budoucnosti. Na druhém pólu stojí snahy lákat pracovníky na nadstandardní sociální výhody se snahou získat a udržet kvalifikovaný personál. Za zmínku stojí i rostoucí spjatost sociální politiky podniku s jeho politikou personální. V období totality nesly značnou odpovědnost za péči o zaměstnance odborové orgány. Odbory se jistě i nadále budou o sociální politiku podniku zajímat, jejich role v organizacích se však mění a odpovědnost ponесou stále ve větší míře zaměstnavatelé.²³

Za nositele podnikové sociální politiky je třeba považovat stejné subjekty, jako při odpovědnosti za personální řízení. To znamená že vrcholové vedení rozhoduje o základní strategii a možnostech financování, vedoucí pracovníci odpovídají za dodržování pravidel a měli by přicházet s iniciativními návrhy. Personální útvar se podílí na prosazování koncepce péče o pracovníky, zajišťuje tuto oblast organizačně a metodicky, zabezpečuje potřebná školení a stará se o poskytování informací zaměstnancům. Předpokládá se také spolupráce s odbory a s mimopodnikovými institucemi.

Následující část se věnuje přístupu T. Bati, který musí být zmíněn podrobněji, jelikož se jedná o příkladný a fungující koncept z historie českého podnikatelského prostředí, který nemá obdoby ani v dnešní ekonomice. Jedná se o ucelenou samostatnou část, pokud čtenář zváží, že je s danou problematikou seznámen, je možné pokračovat v disertační práci až následující kapitolou č. 2.1.7 Zaměstnanecké výhody v ČR a USA.

2.1.6 Sociální politika podniku – „Přístup Tomáše Bati“

Tomáš Baťa, významný podnikatel české podnikohospodářské historie, vytvořil vcelku ojedinělý způsob řízení výroby a práce. Evžen Erdély ve své knize uvádí, že základní a trvalé hodnoty životního díla Tomáše Bati musíme hledat především v oblasti sociální. Jakkoliv to byl příčinlivý obchodník, vynalézavý technik, duchaplný organizátor a konečně úspěšný průmyslník, byly toto vše jenom stupně vývoje, řeklo by se skoro, že to byla pomocná povolání, která Tomáš Baťa konal pro vyšší a vzdálenější cíl. Jeho vlastní povolání, k němuž Inul stále víc a víc, nalézaje v něm své životné poslání, byla úloha sociálního tvůrce, tvůrce nového v společenském a hospodářském

²³ DOKTOROVÁ, B. *Sociální politika podniku*. Praha: DeskTop Publishing FF UK, 1996, s. 12-14.

životě člověka.²⁴ Před uvedením konceptu sociální politiky podniku Tomáše Bati, je nutné se seznámit s teorií řízení jeho firmy, jelikož systém řízení byl do značné míry východiskem celého sociálního přístupu.

Teorie řízení

Tato část obsahuje stručný popis základních zásad „Baťovy průmyslové demokracie“, tj. systému, kterým byl v období Masarykovy republiky řízen koncern Baťa. Mnohé z jeho idejí a koncepcí začaly pronikat do moderního průmyslu teprve po skončení druhé světové války. Jedná se především o decentralizaci podniku i uvnitř podniku, účast zaměstnanců na zisku, umožňování jejich vlivu na řízení obchodu, systematický výcvik zaměstnanců a zejména mládeže, pronikající i do oblasti školství. Některé z nich, zejména týdenní informace o řízení podniku poskytované jeho vedoucí, se začínají objevovat teprve nyní a zřídka.

Zásady průmyslové demokracie

A) Samospráva dílen

V době zavedení tohoto způsobu řízení výroby byla práce běžně organizována pomocí nařizované práce a mzdy. Iniciativa a vynalézavost nebyly u zaměstnanců podporovány, protože k nim stejně nebyla příležitost. A když už se u některých zaměstnanců projeví, nebylo možno přínos jejich iniciativy objektivně vyhodnotit, a proto byli odměňováni nahodile.

Zásady samosprávy dílen

- Každé oddělení mělo jedu vedoucí osobnost, odpovědnou za práci, zisk a ztrátu oddělení.
- Každé oddělení mělo svůj účet zisku a ztráty, který se týdně veřejně vyúčtoval.
- Mistr a někteří zaměstnanci měli účast na zisku dílny.
- Každý dělník v oddělení byl osobně zodpovědný za kvalitu své práce.
- Celé oddělení se kolektivně snažilo vést co nejkvalitnější práci.

Tomáš Baťa postupně zaměnil podnik na organizaci, připomínající demokratický stát. Podnik byl rozdělen na stovky oddělení, které měly veliké možnosti k iniciativě a značnou hospodářskou samostatnost.

Byl to systém, kde informace a komunikace byly věcné a proudily automaticky a kde rozhodující byla osobní schopnost prokázat výsledky a zásluhu. Tomáš Baťa s jeho pomocí poskytl velkému množství zaměstnanců možnost účastnit se na řízení podniku prací, které rozuměli a na místě, kde svým vlivem mohli ovlivnit její výsledek. Samospráva dílen také značně ulehčovala vedení společnosti.

²⁴ ERLÉDY, E. *Baťa, švec, který dobyl světa*. Zlín: Archa, 1990. ISBN 59 – 078-90, s. 11.

B) Účast na zisku

Při vytváření systému řízení vycházel Baťa z myšlenek Forda, Taylora a Fayola, snažil se vybrat prvky z těchto systémů a sloučil je v nový celek. Vytvořil tak nový, vlastní a osobitý systém, jehož základními pilíři byly pracovní morálka a účast zaměstnanců na zisku dílny (u vedoucích pracovníků také na ztrátě). Účast na zisku nebyla v jeho době ničím novým. Byla poskytována v nejmodernějších podnicích, zvláště ve Spojených státech. Byla tam ale jenom finančním přílepkem, poskytovaným nezávisle na skutečném zisku firmy. Například u Forda se velikost této částky řídila délkou zaměstnaneckého poměru u firmy.

V Evropě, která byla v organizaci výroby pozadu za Spojenými státy, byli zaměstnanci odměňováni formou vánočních nebo novoročních darů. Tento způsob, stejně jako způsob americký Baťa neuznával. Považoval je za „rozdávání peněz z dobroty srdce“, bez vlivu na osud podniku a vývoj člověka. Jeho stanovisko k darům pro zdravé a schopné lidem bylo zamítavé. Viděl v nich ponižování charakteru, oslabování schopnosti a podryvání úsilí o nezávislost a osobní čest.

Souhlasil se zásadou:

„Darujete-li člověku rybu, pomůžete mu k jedné obědi. Dáte-li mu udici a prut a naučíte-li ho chytat ryby, pomůžete mu, aby si opatřil jídlo na celý život.“

Tomáš Baťa hledal systém, který by uspokojil potřebu lidí vydělávat si víc, která nikdy nemizí a právě na této potřebě založil celou svou myšlenku účasti na zisku.

Zásady pro vytvoření účasti na zisku:

- Vypočítávání dosažených zisků mělo být co nejrychlejší – vypočítávaly se týdně.
- Každý zúčastněný měl mít možnost si účast na zisku vypočítat sám.
- Oddělení, v němž se zaměstnanec účastnil na zisku, mělo být tak malé, aby mohl mít na jeho správu citelný vliv.
- Zaměstnanec musel mít o hospodaření firmy přehled, aby věděl, že zisk je účelně používán a že vedení před zaměstnanci nic netají.

Tomáš Baťa v roce 1924 pronesl řeč k zaměstnancům:

„Poskytujeme vám účast na zisku ne snad proto, že bychom cítili potřebu vydat nějaké peníze mezi lidmi jen tak z dobrého srdce. Sledujeme tímto krokem docela jiné cíle. Chceme snížit ještě více výrobní náklady. Chceme docílit toho, aby boty byly ještě lacinější a aby dělníci více vydělávali. Myslíme, že naše výrobky jsou dosud drahé a dělnická mzda nízká. Proto vám vypočítáme část ze zisku, který byl dosažen v dílně, ve které pracujete.“²⁵

²⁵ POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN, 1990. Publikční číslo 59-62890, s. 20.

Finanční částky získané pomocí účasti na zisku byly převáděny na konta zaměstnanců a tam ještě zhodnocovány 10 %. V následující tabulce č. 1 je zaznamenán průběh úspor zaměstnanců v letech 1927 -1937.

TAB. 1 STAV KONT ZAMĚŠTNANCŮ V LETECH 1927 -1937

Rok	Úspory v mil. Kč	Rok	Úspory v mil. Kč
1927	40	1933	111
1928	53	1934	135
1929	61	1935	453
1930	74	1936	165
1931	101	1937	196
1932	105		

Zdroj: POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN, 1990. Publikoční číslo 59-62890, s. 25.

Tomáš Baťa chtěl, aby dělník rozuměl obchodní stránce podniku, aby s ním cítil a rostl. Chtěl vytvořit z dělníků kapitálové účastníky svého závodu. Účast na zisku vedla k upevnění vztahu mezi zaměstnancem a závodem, zaměstnanec neměl zájem jen o výsledek své práce, ale také o výsledek celé dílny, tento přístup zaměstnance připoutal k celé výrobě.

C) Pracovní morálka

Důsledně byla upevňována i pracovní morálka, která spojila dílnu v pevnou jednotku. Jako u Forda, tak i u Tomáše Bati se museli pracovní morálce podříditi nejen dělníci, ale i vůdčí pracovníci závodu, včetně vrcholového vedení. Od všech zaměstnanců byl požadován aktivní přístup ke svěřené práci. Další zásadou jejíž plnění bylo po každém zaměstnanci vyžadováno, byla šetrnost. Jedním ze zajímavých principů pracovní morálky byl zákaz přijímat a dávat úplatky. A na závěr jedna z nejdůležitějších Baťových zásad: V celém areálu závodu bylo zakázáno kouření a pití alkoholu.

D) Organizace plánování

První pokusy s plánovitou výrobou dělal Tomáš Baťa už v roce 1913. V roce 1924 si stanovil pracovní plán na deset let, podle kterého se mělo desátý rok denně vyrobit 100 000 párů bot. Tento plán byl ještě za jeho život překonán o téměř 100 %. Jediným oficiálně zavedeným dlouhodobým plánem byl tříletý plán (byl vytvořen pouze jednou). Základem Baťova plánování však byly pololetní předpoklady, které byly sestavovány na měsíce 3. – 8. (sezóna jaro-léto) a 9. – 2. (sezóna podzim-zima).

Zároveň byl každý zaměstnanec veden k osobnímu plánování, vytvoření osobních předpokladů. Jednou v roce obdrželi dělníci od závodu zvláštní pokladní knížky, do kterých si zapisovali, kolik chtějí kdy vydělat, kolik ušetřit.

To, že vyúčtování předpokladů má obrovský psychologický význam, si Tomáš Baťa jasně uvědomil. Je to patrné z jeho projevu, kde podotkl, že práce podle předpokladu je mohutná idea.

Člověk mající před očima cíl své práce, dovede najít prostředky k jeho uskutečnění i tehdy, když jsou mu okamžitě neznámy.²⁶ Po seznámení s teorií řízení může být uvedena sociální politika podniku Baťova koncernu.

Sociální politika – Sociální služba zaměstnancům Baťova koncernu

Jaroslav Pochylý ve své knize uvádí: „Je neuvěřitelné, že i když sám niky nebyl v žádné politické straně nebo odborové organizaci, vykopal pro své spolupracovníky mnohem víc, než všechny tyto organizace dohromady. Ve všem co dělal, totiž myslel na člověka. Ne jako na prostředek dobytí politické moci, ale jako na spolupracovníka. A právě pro svůj vztah k zaměstnancům se stal terčem útoků „dělnických stran“, které nerady viděly nezávislého a vzdělaného dělníka. Ten si totiž nenechal namluvit, že je „zbídačená masa“, která musí být „vedena“ ke šťastné budoucnosti.“²⁷

A) Sociální služba v průmyslové práci

V organizačním systému Baťových závodů byl v centru pozornosti člověk. Dělalo se všechno proto, aby mu byly poskytnuty nejlepší podmínky k práci a životu.

O značných sociálních výhodách zaměstnanců Baťových závodů svědčí tyto údaje:

- Pracovní týden v Baťových závodech nebyl 48hodinový (šest pracovních dní) jako tomu bylo v republice, ale jen 40hodinový (pět pracovních dní). Soboty a neděle byly volné.
- Veškeré druhy prací byly prováděny v normalizovaných budovách, umístěných v zeleni parků a květinových záhonů.
- Dílny, ve kterých zaměstnanci pracovali, byly prostorné, s dobře vyřešeným osvětlením a větráním.
- Velký důraz byl kladen na čistotu na pracovišti. U všech strojů, které by mohly znečišťovat své okolí, byly namontovány speciální odsávače, tam, kde bylo nebezpečí výparů z chemikálií, byly umístěny filtry.
- Využití nejlepšího strojního zařízení jako podmínky dobrého pracovního výkonu a vysoké mzdy.
- Děla práce, napomáhající důkladnému ovládnutí pracovního úkonu a dosažení plné výkonnosti bez námahy.
- Samospráva práce s účastí na zisku, jež vybírá nejzdatnější pracovníky a vychovává je k odpovědnosti, a pomáhá zlepšovat hospodářskou úroveň jak jejich, tak i dílny.
- Trvalá iniciativa vedení podniku v připravování a budování nových pracovních příležitostí pro nové spolupracovníky.
- Péče o zábranu úrazů, zajišťující zdraví pracovníkům a naprostou pracovní bezpečnost.

²⁶ POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN, 1990. Publikční číslo 59-62890, s. 61.

²⁷ viz odkaz ²⁶, s. 5.

- Zaměstnanci měli takové příjmy, aby si z nich při levném bydlení a opatrování životních potřeb mohli vytvářet úspory.²⁸

Veškeré tyto přístupy Tomáš Baťa shrnul pod jedno ze svých hesel, které s oblibou používal:

„Lidem myšlení – strojům dřinu“.

B) Péče o výživu

První kroky k zajištění správné výživy zaměstnanců závodu byly podniknuty už na začátku dvacátých let. Tomáš Baťa byl totiž nepřítelem „konviček s kávou a uzlíčků s chlebem“, konzumovaných v dílnách nebo na nádvořích, tedy v nejnevhodnějším prostředí. Závodní kuchyně a jídelna, jež vznikly z jeho podnětu, se postupem času rozrostly na organizaci, zajišťující vydatné stravování pro 33 000 lidí (v roce 1938).

Výsledky péče o výživu:

- Zabezpečená vydatná výživa zaměstnanců a jejich rodin.
- Vědecky zaručena kontrola správného množství a složení potravy.
- Kontrolovány suroviny.
- Přímá spolupráce s producenty, zaručující výběr kvality za přiměřenou cenu, opírající se o dlouhodobou spolupráci.
- Lékařský dozor nad výrobou potravin.
- Vysoká spotřeba výživných potravin (spotřeba masa na obyvatele: ve Zlíně 71 kg v ČSR 43 kg).
- Zdravé a čisté prostředí k jídlu.

C) Péče o zdraví

Aby člověk mohl pracovat a užívat výsledků své práce, musí být zdravý. Proto také byla péče o zdraví základním a nejrozšířenějším odvětvím sociální služby zaměstnancům. Snaha zajistit zdravé životní podmínky pronikala všemi oblastmi života pracujících. Odrazila se v úrovni jejich bydlení, výživě, pracovních podmínkách, ale i ve výstavbě města. Hlavní rysy tohoto „zdravotnického plánu“ si Tomáš Baťa ujasnil už v polovině dvacátých let, tedy v době, kdy se podnik a město teprve začaly vyvíjet. Zlín byl tehdy součástí chudého a zanedbaného kraje, kde tyfus a tuberkulóza byly častým jevem.

Zásady péče o zdraví:

- Trvalá zdravotní péče o člověka od narození až do stáří.
- Dlouholetý zdravotnický plán, zahrnující celé město a kraj.
- Veškeré zdravotní a sociální instituce úzce spolupracují v jednotné zdravotnické službě.
- Zdravotní evidence pracovníků a občanstva měst jako základ činnosti zdravotní služby.
- Zdravotně nezávadné pracovní prostředí.

²⁸ POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN, 1990. Publikáční číslo 59-62890, s. 71 -72.

- Dokonale vybudovaná zařízení veřejné hygieny města.
- Zvláštní školní lékařství pro zdravotní péči o mládež.
- Vědecký ústav pro speciální studium otázek průmyslového zdravotnictví.

V roce 1927 byla založena Baťova nemocnice, která měla být původně závodní nemocnicí, časem se však její služba rozšířila na všechny občany města a jeho okolí. V roce 1938 měla Baťova nemocnice k dispozici 348 lůžek.

D) Péče o odborné vzdělání

Nejvýznamnějším pilířem vzdělání byla Baťova škola práce, do které byl soustředěn veškerý zlínský dorost ve věku 15 – 18 let. Škola byla založena v roce 1925. Škola trvala 3 roky. Každý žák pracoval normální počet hodin týdně v dílně jako dospělý dělník a kromě toho tři hodiny denně trávil ve škole. Studenti dále jak dva měsíce u žádné práce nezůstali, museli projít celou výrobou bot. Později byla BŠP prodloužena na 4 roky. Až čtvrtý rok mohl student přejít k jiné práci, kterou by chtěl vykonávat. Později k obuvnickým školám přibývaly další – strojírenské, chemické, obchodní, gumárenské, atd. Absolventi těchto škol dostávali také maturitní vysvědčení, nebo vysvědčení o vykonaných zkouškách, s platností i mimo Zlín. BŠP byla nejen pro chlapce ale i pro dívky, ta byla založena až v roce 1929. Mladé ženy navštěvovaly především kurzy vaření, šití, výchovu k mateřství, manželství a občanství, vedle toho mohly navštěvovat kurzy jazykové, obchodní, psaní strojem, těsnopis atd. V následující tabulce č. 2 je přehled o počtu žáků BŠP v letech 1925 -1937.

TAB. 2 PŘEHLED POČTU ŽÁKŮ BŠP V LETECH 1925-1937

Rok	Nově přijato	Celkem
1925	80	80
1926	362	426
1927	296	500
1928	485	600
1929	353	750
1930	604	1000
1931	1500	2379
1932	*	1381
1933	800	2000
1934	*	1595
1935	1000	2000
1936	*	2006
1937	1500	*

Zdroj: POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN, 1990. Publikční číslo 59-62890, s. 83.

Elitou mezi absolventy BŠP se stali Tomášovci, mladí muži, kteří byli vedeni k výchově mladých podnikatelů. Během studia pracovali jako normální dělníci, po práci se věnovali jízdě na koni, golfu,

a jiným činnostem gentlemanů. Byli vychováni tak, aby v budoucnosti mohli být význační průmysloví podnikatelé.

Vzdělávání ostatních zaměstnanců

Pro dospělé, přicházející do závodů z jiných průmyslových odvětví, byly zřízeny cvičné dílny, v nichž noví spolupracovníci získávali vědomosti o obuvnické výrobě. Mistři a správcové dílen se dále vzdělávali o sobotních pokračovacích kurzech.

Baťovi prodavači museli prodělat šesti až osmitedělní kurz, jehož absolvování bylo pro všechny prodavače v evropských zemích závazné. Vyučovalo se v něm vše, co bylo potřeba vědět o výrobě bot, o opravách, o materiálu, prodejních metodách, atd.

Pro ty pracovníky, kteří nenavštěvovali některou z průmyslových škol, a přesto měli zájem o prohloubení svého odborného vzdělání, byl vytvořen zlínský Studijní ústav. Jeho posláním bylo vzdělávat zaměstnance ve stovce kurzů.

E) Organizace volného času

Firma měla zájem, aby zaměstnanci využili volný čas k dokonalé rekreaci těla i ducha. Základním předpokladem pro dokonalý odpočinek bylo kvalitní bydlení, možnost sportu a společenského života.

Sport

Patřil k nejrozšířenějším prostředkům rekreace zlínských pracovníků, zvláště té mladší části. Sportovní život města se soustředil převážně ve Sportovním klubu Baťa, v roce 1938 tento klub navštěvovalo 3000 členů, organizovaných do 15 různých sportovních oborů.

Společenský život

Společenský život a zábava se soustřeďovaly v několika kulturních zařízeních. Střediskem společenského života se stal 11 poschoďový Společenský dům, který obsahoval hotel, restaurace, kavárny, taneční sály, herny a klubovny. Nejrozšířenější zábavou byla kina, největší z nich mělo kapacitu 2000 míst. Ve městě dále existovala knihovna s 15 000 svazky, hudební škola, výstavní salóny atd.

Baťa nadefinoval několik zásad pro organizaci volného času:

- Mimo čas k práci, spánku a vzdělání padesát hodin týdně určených výhradně k soukromí a zábavě.
- Klidné a nerušené prostředí domova v zahradách.
- Mnoho příležitostí ke sportu a tělovýchově.
- Rozsáhlé možnosti k leteckému a automobilovému sportu v silných leteckých a motoristických klubech.
- Rozsáhlá zařízení sloužící k zábavě a společenskému styku.
- Tři kina celkem o 3000 místech, v nichž se promítají veškerá hodnotná díla světové filmové tvorby.

- Příležitosti dobré četby v šesti veřejných knihovnách.
- Možnosti kulturních zážitků ve stále galerii výtvarných umění.
- Pravidelná představení divadelních a hudebních souborů.
- Přírodně krásné a zajímavé okolí města.

F) Zajištění stáří

Péče o staré spolupracovníky byla v sociálním systému Baťových závodů promyšlena do detailu. K jistotám zaměstnanců, zaručovaným státem (starobní, invalidní a úrazové pojištění), přistupovaly i jistoty další, které byly pro Baťovy závody specifické. Prostředkem k zajištění spokojeného stáří byly příjmy zaměstnanců, které byly zhodnocovány 10% úrokem, vytvářely kapitál, který umožňoval postarat se nejen o sebe, ale i o svoji rodinu a nebýt tak závislý na společnosti. Po 20 – 30 letech práce u firmy měl každý zaměstnanec dostatek prostředků, aby mohl důstojně prožít stáří.

Závěr

Byl to systém, který byl ve své době předmětem obdivu, závidění i napodobování, stejně jako předmětem kritiky, odsuzování a odporu. Systém, který byl v rukou rozvážného muže, schopného posoudit jeho krátkodobé i dlouhodobé účinky, vytvářel neustále pozitivní a příznivé hodnoty a rozděloval je uspokojivě mezi všechny účastníky obchodu, mezi zákazníky, zaměstnance i veřejnost. Pokud by byl systém v rukou jedince s náklonností k okrádání, bylo by možné systému zneužít ke zkracování užitku některé ze zúčastněných stran.

Továrny, stroje, materiální hodnoty, byly v této civilizaci jen nástrojem, „hromadou železa a cihel“ ve slovníku Tomáše Baťi. Trvalá hodnota není totiž v jeho materiálních vynálezech, ale v příkladu jeho myšlení, jež vytvořilo kromě materiálních hodnot určitý typ člověka a jeho životní styl.²⁹

Přínos této kapitoly pro potřeby disertační práce je nesporný, ukazuje nám fungující sociální systém podniku, který je provázaný s ostatními činnostmi v podniku, má vliv na okolí a ve své podstatě naplňuje podnikovou strategii firmy. Na tomto místě budou uvedeny ty myšlenky, které ze systému dělají něco zvláštního a i v dnešní době značně ojedinělého. T. Baťa ve svém systému dodržoval především tyto myšlenky:

- Zaměstnanec bude podnikatelem, má účast na zisku, který plyne z dosaženého výkonu jeho práce, není vhodné, aby se rozdávaly peníze z „dobrot srdce“, bez vlivu na osud podniku a vývoj člověka. T. Baťa nebyl zastáncem neefektivních sociálních výhod, které nemají žádný opodstatněný vliv a jsou zaměstnancům dávány pouze z titulu „že jsou zaměstnanci dané firmy“. Celý tento přístup vedl ke snížení výrobních nákladů.

²⁹ POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN, 1990. Publikáční číslo 59-62890, s. 108.

- V podniku byla zavedena celopodniková morálka – jednalo se o aktivní přístup, šetrnost, nebrání úplatků, zákaz kouření a alkoholu s platností pro veškeré zaměstnance včetně vrcholového vedení.
- Zaměstnance uváděl své osobní plány (osobní cíle) a podle nich mohl T. Baťa znát potřeby svých zaměstnanců a na základě plnění těchto cílů, mohl plnit cíle celopodnikové.
- Centrem pozornosti byl člověk, platilo heslo „Lidem myšlení – strojům dřina.“, zaměstnancům byly poskytovány ty nejlepší pracovní podmínky, ale i podmínky pro kvalitní osobní život.
- Preventivní charakter sociální politiky podniku v oblasti stravování, zdravotní péče vedl ke snížení nemocnosti zaměstnanců v dané době.
- Důraz byl kladen na vzdělávání zaměstnanců, vlastní BŠP, ale i další rozvoj zaměstnanců.
- Organizace volného času, T. Baťa chtěl zajistit svým zaměstnancům dokonalé možnosti relaxace těla i ducha pro své zaměstnance v podobě kvalitního bydlení, možnosti sportovního vyžití a společenských akcí.
- Zajištění stáří, prostřednictvím systému úspor zaměstnaneckých mezd byla většina zaměstnanců zajištěna i v důchodovém věku.

Předcházející výčet poukazuje na jisté přednosti celého systému, jeho komplexnost, provázanost s výrobou, životem zaměstnanců, jejich konkrétními cíli a tento přístup můžeme tedy oprávněně nazývat ideálním stavem sociální politiky v podniku. Následující podkapitola se opět vrací do současnosti a zaměří se na nejčastěji využívané nástroje zaměstnaneckých výhod v ČR a USA.

2.1.7 Zaměstnanecké výhody v ČR a v USA

Následující podkapitola se bude zabývat zaměstnaneckými výhodami v ČR a stručně v USA. Data pro české zhodnocení, která budou použita, vycházejí ze zveřejněných informací studie PayWell: Efektivně řídit, efektivně odměňovat. Tuto studii zpracovává oddělení Poradenství pro lidské zdroje společnosti PricewaterhouseCoopers od roku 1992, v druhé části budou publikována data studie společnosti Sodexo Pass, která si nechala zpracovat průzkum zaměstnaneckých výhod v ČR v období červenec – srpen 2005.

PayWell

Studie sestává ze tří částí: mzdový průzkum, studie politiky odměňování a zaměstnaneckých výhod a analýza personálního controllingu. Do studie je zařazeno cca 150 respondentů. Respondenti působí v jedenácti sektorech (obchod a distribuce, high tech, rychloobrátkové zboží, farmacie, banky a finanční služby, průmyslová výroba, automobilový průmysl, média, expedice, dovozci automobilů, distribuce energií). Většinu respondentů tvoří společnosti se zahraniční majetkovou účastí (cca 80 %). K dispozici byla některá data z roku 2003, 2004. Získání celé studie

je podmíněno účastí ve výzkumu, či její kompletní zakoupení, proto následuje přehled pouze dostupných dat, jedná se o tabulku č. 3, která řeší přehled nejčastějších zaměstnaneckých výhod, tabulku č. 4, ta představuje pravidla pro používání mobilních telefonů a tabulka č. 5 se zaměřuje na využívání přenosných počítačů.

TAB. 3 PŘEHLED NEJČASTĚJŠÍCH ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD (% SPOLEČNOSTÍ)

Rok	Podpora stravování	Občerstvení na pracovišti	Přístup k internetu ze svého PC	Přístup k internetu z domova	Služební mobil	Služební vůz	Přenosný počítač
2004	93%	71%	89%	35%	93%	92%	98%
2005	96%	72%	87%	51%	98%	94%	97%

Zdroj: WOLFOVÁ, M., KOŘÍNKOVÁ, J. *Příspěvek firmy PricewaterhouseCoopers*. In: Konference - Jak zvolit vyváženou skladbu benefitů. Praha: 12. 5. 2005

TAB. 4 PRAVIDLA PRO POUŽÍVÁNÍ MOBILNÍCH TELEFONŮ

Kategorie zaměstnanců	Mohou být používány také pro soukromé hovory			Nemohou být používány pro soukromé hovory
	Firma hradí vše	Firma hradí fixní částku	Firma nehradí nic	
Management	43%	20%	25%	12%
Obchodníci	33%	27%	28%	12%
Odborní zaměstnanci	32%	25%	27%	16%
Technici	20%	30%	33%	17%
Další zaměstnanci	39%	22%	28%	11%

Zdroj: WOLFOVÁ, M., KOŘÍNKOVÁ, J. *Příspěvek firmy PricewaterhouseCoopers*. In: Konference - Jak zvolit vyváženou skladbu benefitů. Praha: 12. 5. 2005

TAB. 5 PŘENOSNÉ POČÍTAČE

Zaměstnanecké kategorie	Procento společností
Vrcholový management	96%
Střední management	66%
Odborníci	60%
Obchodníci	74%
Administrativní zaměstnanci	2%

Zdroj: WOLFOVÁ, M., KOŘÍNKOVÁ, J. *Příspěvek firmy PricewaterhouseCoopers*. In: Konference - Jak zvolit vyváženou skladbu benefitů. Praha: 12. 5. 2005

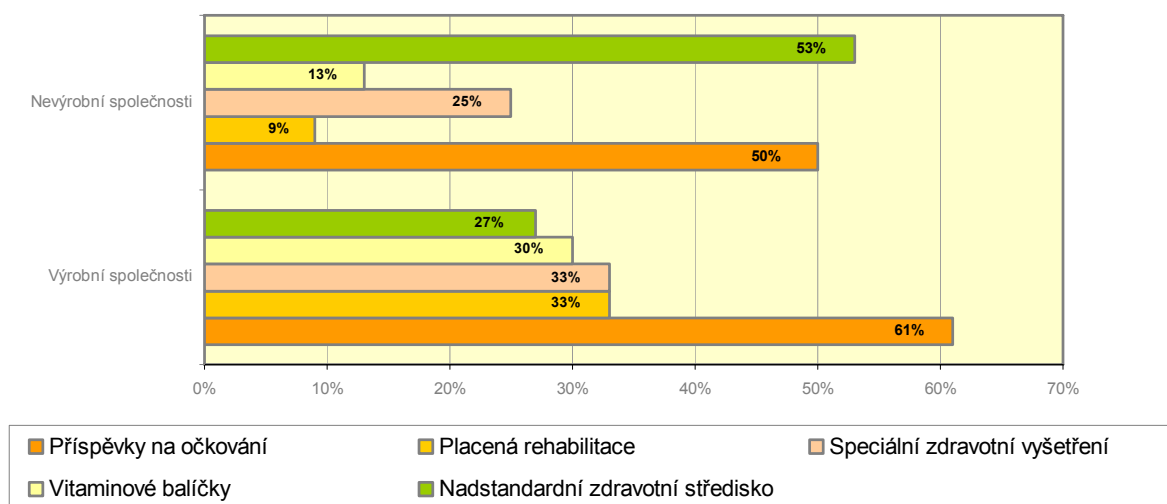
Snižování absence, která v České republice stále představuje palčivý problém mnoha společností, je dalším výdajem společností. Proto firmy zahrnují do zaměstnaneckých výhod i oblast péče o zdraví, která má především zamezit růstu absence na pracovišti, jelikož průměrná doba jednoho případu pracovní neschopnosti narostla z 24,4 dní v roce 1995 na 34,8 dne v roce 2004. Právě kvůli vysoké nemocnosti přijalo v roce 2004 podle studie firmy PricewaterhouseCoopers 30 % firem nějaké opatření (jednalo se převážně o výrobní firmy) v oblasti péče o zdraví. Většina z nich váže tato opatření na odměňování. Rovněž vzrostl počet společností, které zavádějí kontrolní návštěvy u nemocných zaměstnanců doma (ze 36 na 41 %).

Mezi další metody snižování absence patří tzv. zdravotní dny volna (bez lékařského potvrzení s plnou náhradou mzdy pro účely krátkodobé neschopnosti), dovolená navíc za nulovou absenci, příp. snížení bonusu v případě vysoké absence. Celkově se firmy více snaží o prevenci, a to např. nadstandardní zdravotní péčí, kterou v různé podobě svým zaměstnancům nabízí polovina respondentů. Zřetelně vzrostlo využívání jednorázových forem podpory zdraví, jako jsou příspěvky na očkování, nárůst zaznamenala vyšetření v nadstandardním zdravotním středisku nebo speciální zdravotní vyšetření. V následující tabulce č. 6 je vidět procento využití jednotlivých prostředků zdravotní péče ve vzorku zkoumaných firem studie PayWell. V obrázku č. 1 je uvedena rozšířená zdravotní péče.

TAB. 6 ZDRAVOTNÍ PÉČE

Druh zdravotní péče	Procento společností 2004		Procento společností 2003	
	Management	Všichni zaměstnanci	Management	Všichni zaměstnanci
Příspěvky na očkování	33%	35%	21%	21%
Nadstandardní zdravotní středisko	26%	17%	20%	14%
Speciální zdravotní vyšetření	19%	17%	18%	14%
Pohotovostní zdravotnická služba	10%	8%	12%	8%
Vitamínové balíčky	14%	14%	7%	6%
Placená rehabilitace	9%	14%	6%	7%
Placené lázeňské pobyty	1%	1%	3%	3%
Příspěvky na zubařskou péči	2%	1%	-	-

Zdroj: WOLFOVÁ, M., KOŘÍNKOVÁ, J. *Příspěvek firmy PricewaterhouseCoopers*. In: Konference - Jak zvolit vyváženou skladbu benefitů. Praha: 12. 5. 2005



OBR. 1: DRUHY ZDRAVOTNÍ PÉČE U VÝROBNÍCH A NEVÝROBNÍCH SPOLEČNOSTÍ

Zdroj: WOLFOVÁ, M., KOŘÍNKOVÁ, J. *Příspěvek firmy PricewaterhouseCoopers*. In: Konference - Jak zvolit vyváženou skladbu benefitů. Praha: 12. 5. 2005

Zajímavé výsledky studie PayWell jsou dále doplněny o výsledky výzkumu zaměřeného na zaměstnanecké výhody v ČR, který si nechala zpracovat v roce 2005 firma Sodexho Pass, která se zabývá především poskytováním motivačních programů pro zaměstnance, nejvíce je firma známa v oblasti poskytování poukázek na stravování.

Studie společnosti Sodexho Pass

Společnost Sodexho Pass si nechala vypracovat průzkum zaměstnaneckých výhod v ČR v období červenec – srpen 2005, průzkum byl ojedinělý jak svým rozsahem tak šíří záběru. V průzkumu odpovědělo více než 7 000 soukromých a státních zaměstnavatelských organizací z celé České republiky. Z tohoto mimořádně rozsáhlého průzkumu vyplývá, že benefity svým zaměstnancům poskytuje 88 % soukromých a dokonce 99 % veřejných a rozpočtových organizací.

Nejčastějším a také nejžádanějším benefitem v České republice jsou stravenky. Svým zaměstnancům je poskytuje 70 % soukromých a 94 % státních organizací. Na druhém místě je u soukromých zaměstnavatelů penzijní připojištění (36 %), následované vzděláním a jazykovými kurzy (27 %), což téměř odpovídá preferencím samotných zaměstnanců. U rozpočtových a příspěvkových organizací je na druhém místě kultura (72 %) před rekreací (70 %). Tento rozdíl mezi zaměstnaneckými výhodami u soukromých a státních zaměstnavatelů je způsoben existencí Fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP), který musí státní organizace na základě zákona povinně vytvářet.

V poslední době je možné pozorovat trend příklonu k benefitům tzv. volnočasového typu, tedy sport, kultura, vzdělávání, zdraví, aktivní odpočinek atd., což dříve nebývalo běžné.

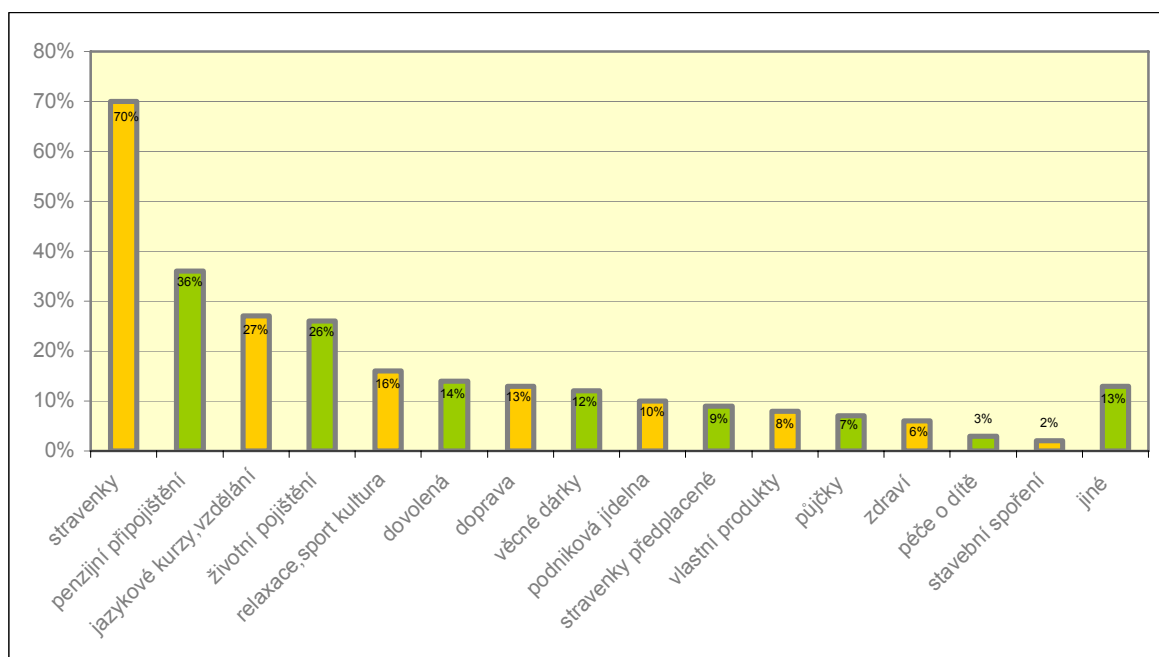
V devadesátých letech záleželo zaměstnavatelům především na tom, aby zaměstnanecké výhody byly daňově uznatelným nákladem a tedy nákladově výhodné, ale méně se hledělo na to, zda benefity vyhovují potřebám zaměstnanců.

Celková částka, kterou vydávají zaměstnavatelé na benefity, se významně liší u státních a soukromých organizací. Zjistilo se, že soukromé firmy měsíčně vydávají něco mezi 300 a 3 000 korunami, u státních, kde je to otázka vyhlášky o FKSP a úpravy v kolektivní smlouvě, je průměrná částka nižší. V následující části bude obsažen přehled tabulek č. 7 až 9, obrázků č. 2 a 3, které obsahují výsledky výzkumu společnosti Sodexo Pass.

TAB. 7 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY - SOUKROMÉ SPOLEČNOSTI

Soukromé společnosti celkem	6590	
Soukromé společnosti Praha	2752	
Typ benefitu	Benefity poskytované soukromými společnostmi - Praha	Benefity poskytované soukromými společnostmi - ČR celkem
stravenky	85%	70%
penzijní připojištění	34%	36%
jazykové kurzy, vzdělání	29%	27%
životní pojištění	24%	26%
relaxace, sport, kultura	15%	16%
dovolená	12%	14%
doprava	14%	13%
věcné dárky	10%	12%
podniková jídelna	3%	10%
stravenky předplacené	2%	9%
vlastní produkty	6%	8%
půjčky	6%	7%
zdraví	6%	6%
péče o dítě	2%	3%
stavební spoření	1%	2%
jiné	11%	13%

Zdroj: Výzkum společnosti Sodexo Pass, červenec – srpen 2005, *Zaměstnanecké výhody v ČR*. [online]. [cit. 01/2006]
Dostupné z: <<http://www.finexpert.cz/Magazin/AR.asp?ARl=4595>>



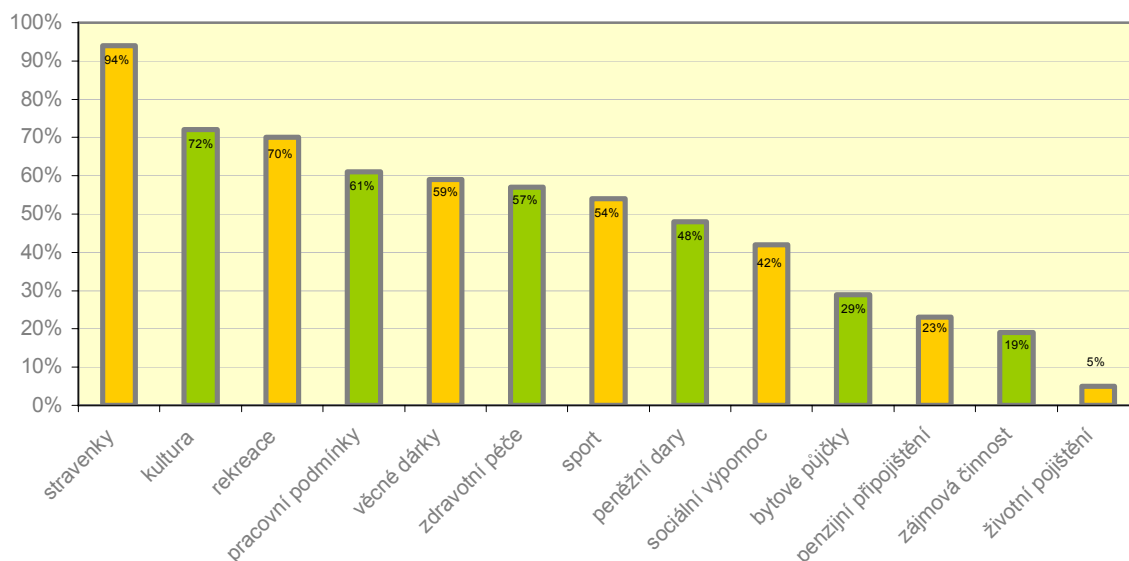
OBR. 2 BENEFITY POSKYTOVANÉ SOUKROMÝMI SPOLEČNOSTMI – ČR CELKEM

Zdroj: Výzkum společnosti Sodexho Pass, červenec – srpen 2005, *Zaměstnanecké výhody v ČR*. [online]. [cit. 01/2006]
Dostupné z: <<http://www.finexpert.cz/Magazin/AR.asp?ARI=4595>>

TAB. 8 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY - ROZPOČTOVÉ ORGANIZACE

Příspěvkové a rozpočtové organizace celkem	737	
Příspěvkové a rozpočtové Praha	127	
Typ benefitu	Benefity poskytované příspěvkovými a rozpočtovými organizacemi - Praha	Benefity poskytované příspěvkovými a rozpočtovými organizacemi - ČR celkem
stravenky	88%	94%
kultura	45%	72%
rekreace	44%	70%
pracovní podmínky	35%	61%
věcné dárky	34%	59%
zdravotní péče	33%	57%
sport	31%	54%
peněžní dary	29%	48%
sociální výpomoc	29%	42%
bytové půjčky	17%	29%
penzijní připojištění	26%	23%
zájmová činnost	9%	19%
životní pojištění	9%	5%

Zdroj: Výzkum společnosti Sodexho Pass, červenec – srpen 2005, *Zaměstnanecké výhody v ČR*. [online]. [cit. 01/2006]
Dostupné z: <<http://www.finexpert.cz/Magazin/AR.asp?ARI=4595>>



OBR. 3 BENEFITY POSKYTOVANÉ ROZPOČTOVÝMI ORGANIZACEMI – ČR CELKEM

Zdroj: Výzkum společnosti Sodexho Pass, červenec – srpen 2005, *Zaměstnanecké výhody v ČR*. [online]. [cit. 01/2006]
Dostupné z: <http://www.finexpert.cz/Magazin/AR.asp?ARI=4595>

TAB. 9 PREFERENCE ODMĚN

Typ benefitu	preferován zaměstnanci		preferován zaměstnavateli	
stravování	4527	82%	4143	79%
penzijní připojištění	1116	20%	1228	23%
životní pojištění	744	13%	865	16%
dovolená	557	10%	361	7%
jazykové kurzy, vzdělání	549	10%	638	12%
relaxace, sport, kultura	501	9%	351	7%
doprava	379	7%	302	6%
věcné dárky	249	5%	208	4%
vlastní produkty	181	3%	147	3%
zdraví	177	3%	144	3%
půjčky, stavební spoření	172	3%	145	3%
péče o dítě	91	2%	48	1%
jiné	465	8%	362	7%
	(celkem odpovědělo 5527 soukromých společností)		(celkem odpovědělo 5265 soukromých společností)	

Zdroj: Výzkum společnosti Sodexho Pass, červenec – srpen 2005, *Zaměstnanecké výhody v ČR*. [online]. [cit. 01/2006]
Dostupné z: <http://www.finexpert.cz/Magazin/AR.asp?ARI=4595>

Velký rozdíl je patrný mezi rozpočtovými a soukromými společnostmi v oblasti podpory volnočasových aktivit zaměstnanců. Výrazně napřed jsou v oblasti sportu, kultury, rekreace a zdravotní péče veřejné a rozpočtové organizace. Tento fakt souvisí do značné míry s existencí fondu sociálních a kulturních potřeb, jehož vytváření je dáno zákonem. Na obranu soukromých společností je však třeba podotknout, že se v posledních dvou letech výrazně zvýšil zájem o podporu v této oblasti, což zaměstnanci také postupně více doceňují. Z oblasti finančních zaměstnaneckých výhod je nejběžnějším benefitem penzijní připojištění, na které zaměstnancům přispívá zhruba každá třetí společnost, a životní pojištění, které poskytuje přibližně každá pátá organizace. Z hlediska kritérií volby vhodné skladby zaměstnaneckých výhod nejvíce posiluje snaha podporovat takové benefity, které zaměstnanci skutečně ocení. Nerozhoduje tedy jen finanční či daňové hledisko, byť obě jsou dotazovanými společnostmi rovněž uváděna.³⁰ Studie firmy Sodexo Pass i studie PayWell prokázaly, že využívání zaměstnaneckých výhod v ČR je již běžným nástrojem personální politiky. Následující část se bude velice stručně zabývat zaměstnaneckými výhodami v USA.

Zaměstnanecké benefity v USA

V západním světě oblast benefitů procházela určitými vývojovými fázemi. K platu byly nejprve přidávány výhody pokrývající základní životní potřeby. Ve většině zemí byl kladen patřičný důraz na oblast zajištění zaměstnanců ve stáří, čímž se rozumí různé typy penzijního pojištění, a oblast zdraví, to znamená na programy pokrývající zejména lehčí, život neohrožující zákroky a nadstandardní péči. Brzy nato byly zaváděny příspěvky a jiné nástroje zvyšující produktivitu práce a efektivitu společností. V posledních deseti letech se do popředí dostávají trendy propagující vyvážený podíl práce a mimopracovních aktivit (work/life balance).

Často se uvádí, že v liberálních ekonomikách se neposkytují zaměstnanecké výhody, popřípadě jen velmi omezeně, a široké spektrum výhod charakterizuje především sociálně orientované ekonomiky. Skutečností ale je, že prakticky v žádné vyspělé zemi nejsou zaměstnanci odměňováni pouze mzdou. I takové státy, jako je Velká Británie nebo Spojené státy americké, mají dnes velmi rozsáhlé systémy zaměstnaneckých výhod, které zahrnují zaměstnance i jejich rodiny. Proto se tam uchazeč o zaměstnání neptá Jaký bude můj plat?, ale i Co všechno obsahuje váš zaměstnanecký balíček?³¹ Následující část se bude věnovat stručnému exkurzu do oblasti zaměstnaneckých výhod v USA.

D. J. Thomsen³² již v roce 1977 vyjmenoval celkem 79 zaměstnaneckých výhod, které byly v dané době v USA využívány, v příloze C jsou uvedeny. V USA se zaměstnanecké výhody člení

³⁰ Výzkum společnosti Sodexo Pass, červenec – srpen 2005, *Zaměstnanecké výhody v ČR*. [online]. [cit. 01/2006] Dostupné z: <<http://www.finexpert.cz/Magazin/AR.asp?ARI=4595>>

³¹ SEDLÁK, M. *V žádné vyspělé zemi není dnes mzda jedinou odměnou*. [online]. [cit. 05/2006] Dostupné z: <<http://www.sodexopass.cz/tisk/tisk01.asp>>

³² THOMSEN, D., J. *Introducing Cafeteria Compensation in Your Company*. Personnel Journal, March 1977, p. 125. [online]. [cit. 05/2000] Dostupné z: <<http://www.workforce.com>>

nejčastěji do 5 skupin, toto členění je uvedené Koubkem,³³ ale dá se objevit i v jiných zdrojích.³⁴ Jedná se o následující členění

Zaměstnanecké výhody se v USA člení do následujících pěti skupin:

- Požadované zákony a vnějšími (celostátními) předpisy: např. příspěvky na sociální zabezpečení, zabezpečení v nezaměstnanosti, nemocenské zabezpečení.
- Týkající se důchodů pracovníků: např. podnikové důchody a důchodové připojištění, důchody za výsluhu let v organizaci.
- Týkající se pojištění pracovníků: např. životní pojištění, úrazové pojištění, pojištění věcí pracovníků uložených na místech k tomu určených.
- Týkají se placení neodpracované doby: placená dovolená, placené svátky a dny pracovního klidu, placené přestávky v práci a jiné placené volno.
- Ostatní: např. zaměstnanecké slevy na výrobky, stravování, úhrada stěhovacích nákladů, odlučné, zvýhodněné půjčky, automobil, ubytování, aktivity volného času, právní a jiné rady pracovníkům, zdravotní a rehabilitační práce, doprava pracovníků.

Další zajímavý pohled na podíl mzdy a zaměstnaneckých výhod ukazuje následující tabulka č. 10, která říká, kolik procent představuje mzda a kolik procent představují zaměstnanecké výhody v USA u zaměstnanců v průmyslovém odvětví.

TAB. 10 ROZLOŽENÍ NÁKLADŮ NA MZDY A BENEFITY U PRACOVNÍKŮ V PRŮMYSLVÉM ODVĚTVÍ, USA, 2004

Celková odměna	100%
Mzda	71,50%
Benefity	28,50%
z toho placené volno	6,40%
doplňky mzdy	2,80%
pojištění	7,10%
důchodové a další spoření	3,40%
požadované zákony, předpisy	8,60%
ostatní benefity	0,20%

Zdroj: *EBRI Databook on Employee Benefits*. p. 6. [online]. [cit. 01/2006] Dostupné z: <http://www.ebri.org/pdf/publications/books/databook/DB.Chapter%2003.pdf>

Pokud se budeme zajímat o vývoj tohoto poměru, může nám k tomu sloužit následující tabulka č. 11, která sleduje procento mzdy a procento benefitů v odměně zaměstnancům v USA

³³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3, s. 298.

³⁴ RUE, L., W., BYARS, L., L. *Human Ressource Management - Part about Employe Benefits*. [online]. [cit. 05/2004] Dostupné: http://mghcsrch.mcgrawill.com/search?ie=&q=Employee+benefits&site=pubsite_col1&output=xml_no_dtd&client=pubsite_col1&access=p&lr=&ip=84.42.215.147&submit=Go&proxystylesheet=pubsite_col1&oe=&start=0

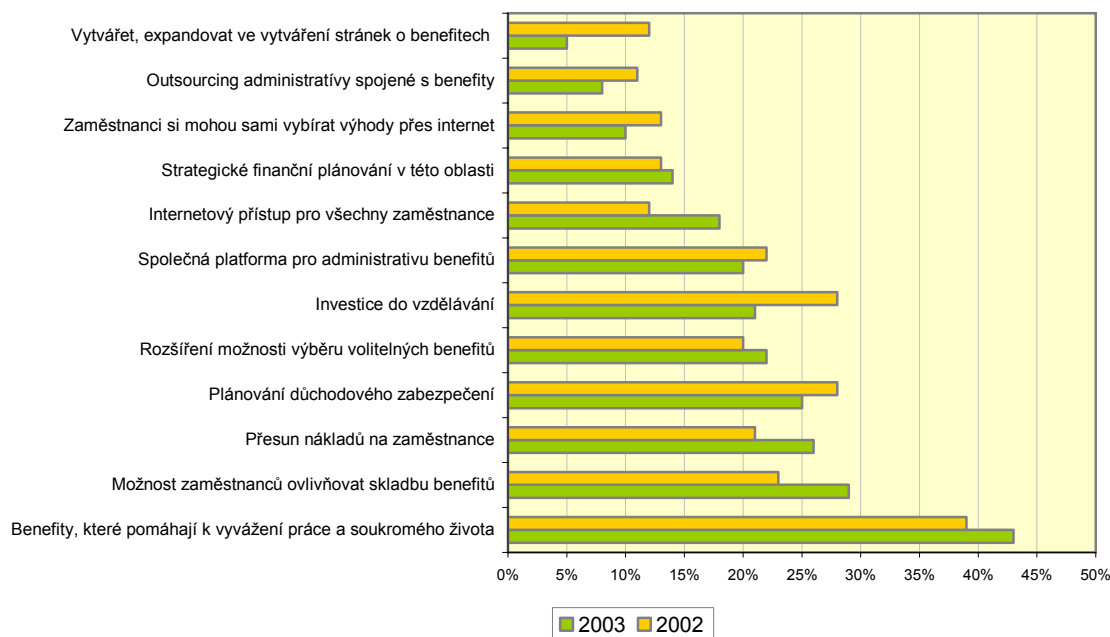
ve vybraných letech. V tabulce je vidět rostoucí trend, avšak pokud se podíváme na data ve výše uvedené tabulce zjistíme, že výše podílu benefitů na celkové odměně u zaměstnanců opět klesla. Tento jev lze vysvětlit tím, že společnosti si uvědomují nákladnost celého systému a snaží se vybírat pouze nástroje, které jsou kvalitní a zaměstnanci o jejich čerpání mají skutečný zájem.

TAB. 11 ROZLOŽENÍ NÁKLADŮ NA MZDY A BENEFITY U PRACOVNÍKŮ V LETECH 1951 -1996

Forma	1951	1961	1971	1981	1991	1996
Mzda	81,30%	75,10%	69,20%	62,70%	60,80%	58,70%
Benefity	18,70%	24,90%	30,80%	37,30%	39,20%	41,30%

Zdroj: BUTLER, R., J. *The Economics of Social Insurance and Employee Benefits*. Springer, 1996. ISBN 0792382668, p. 2.

Pokud se budeme zajímat o způsob strategie při vytváření plánů benefitů, můžeme vycházet z výzkumu z roku 2003, který byl proveden v USA (The MetLife Study of Employee Benefits Trends, 2003), který poukazuje na to, že nejvíce preferovaným způsobem strategického uvažování o benefitech je tzv. Work/live Balance systém, který se snaží především o vyvážení práce a soukromého života zaměstnanců. V následujícím obrázku č. 4 jsou uvedeny další systémy strategických přístupů v této oblasti podnikového řízení.



OBR. 4 NEJDŮLEŽITĚJŠÍ STRATEGICKÉ PŘÍSTUPY K ZAMĚSTNANECKÝM BENEFITŮM, VB

Zdroj: *The MetLife Study of Employee Benefits Trends, Findings from the 2003 National Survey of Employers and Employees*. [online]. [cit. 01/2006] Dostupné z: <http://www.metlife.com/WPSAssets/21038406741080074055V1Femployee%20benefit%20trends.pdf>

Následující část se věnuje samostatně pojmu sociální podnik, jelikož tento pojem je často zmiňován právě se sociální politikou podniku, a to ne vždy ve správném kontextu.

2.1.8 Sociální podnik

Pojem sociální podnik se objevuje v kontextu s pojmem „Sociální ekonomika“. V této kapitole bude stručně vyjádřen pojem sociální podnik, a bude uvedeno jaký má vztah k tématu disertační práce.

Jakákoliv studie zabývající se sociální ekonomikou se okamžitě stává potenciálním diskusním materiálem. Sociální ekonomika totiž není jasně vymezeným sektorem. Proto budou následovat některé pohledy na tuto část ekonomiky.

Sociální ekonomika zahrnuje aktivity prováděné organizacemi typu družstev, vzájemně prospěšnými organizacemi a spolky, jejichž etickým východiskem jsou následující principy:

- cílem je služba členům nebo komunitě, ne primárně vytváření zisku, zisk (přebytek) tedy není zapovězen, nicméně jeho využití by mělo směřovat například ke zvýšení kvality poskytovaných služeb, atd., není hlavním motivem k činnosti,
- nezávislost řídicích struktur organizace, nezávislost managementu je základní odlišností institucí sociální ekonomiky od institucí veřejného sektoru, které nemohou využívat široké škály předností nezávislého managementu,
- demokratický rozhodovací proces, tento princip vychází z pravidla typického pro družstevní typ organizace, pravidla „jeden člen, jeden hlas“; je to opozitum od jinak obvyklého pravidla „jeden podíl, jeden hlas“, který soustřeďuje řídicí, resp. rozhodovací pravomoci do rukou užší skupiny či do rukou jednotlivců,
- nadřazenost lidí a práce (pracovní síly) nad kapitálem a redistribucí důchodů, tato vlastnost je vlastně odvozena od výše uvedených, resp. z nich vyplývá; jde o celou řadu konkrétních projevů, omezené rozdělování výnosů kapitálu, rozdělování přebytku/zisku mezi pracovníky či členy ve formě bonusů, tvorba rezervních fondů pro „business“ aktivity, okamžité zužitkování přebytků pro sociální účely, apod.³⁵

Sociální ekonomiku tvoří organizace a podniky nezávislé na státu, které v různých oblastech podnikají a zisk věnují na poskytování sociálních služeb. V Evropě je obvyklé, že jde o sociální služby státem nezajišťované, jako je například začleňování bezdomovců a lidí dlouhodobě nezaměstnaných zpět do společnosti, pomoc drogově závislým, ženám pečujícím o zdravotně postižené děti či staré rodiče, mikroškolky, pomoc migrantům, apod. Více než na struktury dbají tyto organizace na rozvoj lidských zdrojů.³⁶

Definice sociálního podniku vytvořená britskou vládou byla publikována v červenci roku 2002, je v ní uvedeno, že sociální podnikání je činnost s primárně sociálními cíli, kdy hospodářské přebytky jsou přednostně znovu investovány do podnikání za stejným účelem nebo do rozvoje

³⁵ *Sociální ekonomika a NNO v ČR*. Centrum pro výzkum neziskového sektoru a Nadací rozvoje občanské společnosti 2005. [online]. [cit. 07/2006] Dostupné z: <<http://www.scmvd.cz/download/SocekonomieaNNO-CVNS2005.pdf>>

³⁶ ŠÍMÁKOVÁ, L. *Sociální podnik a jeho formy*. [online]. [cit. 07/2006] Dostupné z: <http://fse.ujepurkyne.com/materialy/KFU_huncova_UFNOsimkova.pdf>

místní komunity spíše než aby se jednalo o činnost vedenou potřebou maximalizovat zisk pro zainteresované skupiny/osoby či vlastníky.³⁷

Pojetím sociální ekonomiky se zabývá Čepelka, který uvádí, že pro toto pojetí je charakteristický důraz na rizikové, společensky znevýhodněné skupiny obyvatel. Jako další důležitý pojem uvádí sociální inkluzi, (znovu) začlenění znevýhodněných skupin do ekonomického a společenského života. Podle Čepelky mezi „typické znevýhodněné skupiny“ patří například: nezaměstnaní, zejména dlouhodobě, noví absolventi škol bez praxe, matky s malými dětmi, drogově závislí a další skupiny. Čepelka uvádí, že o společenské začlenění těchto a dalších skupin usilují v zemích EU prostřednictvím partnerství veřejného sektoru s nevládními neziskovými organizacemi a podnikatelskými subjekty. Jedním z prostředků je tzv. sociální ekonomika.³⁸ Sociální ekonomika je zde vlastně prezentována jako nástroj veřejné moci, dokonce mezinárodní, resp. nadnárodní. Dále je konstatováno, že se v rámci zemí EU postupně prosazuje chápání sociální ekonomiky jakožto části veřejné politiky. Tato veřejná politika směřuje prostřednictvím podpory ziskových i neziskových organizací k zajištění sociální inkluze.

Dalším zajímavým zdrojem informací o sociální ekonomice jsou práce M. Hunčové. Hunčová se věnuje problematice sociální ekonomiky v kontextu s fenomény souvisejícími, konkrétně s ekonomikou participativní, demokratickou a kooperativní. Konstatuje, že sociální ekonomie a sociální ekonomika jsou pojmy, prostřednictvím kterých se dnes země EU pokouší uchopit sociální dimenzi trhu. Souvisí s reformou sociálního státu; jde o reakci na pokles tempa růstu evropských ekonomik.³⁹

Výše uvedený výklad je zřejmým důkazem toho, že není oprávněné nazývat podnik, který provádí sociální politiku podniku, či se chová společensky odpovědně jako sociální podnik, toto označení patří především organizacím neziskového sektoru a výše uvedeným způsobům podnikání.

Opustíme myšlenky této kapitoly a pokusíme se nadefinovat existující vztahy sociální politiky podniku v rámci makroekonomie a mikroekonomie. Tyto části tvoří samostatné celky, které může čtenář vynechat a pokračovat v problematice sociální politiky podniku na podnikové úrovni, čtenáři je doporučeno se seznámit pouze s hlavními závěry daných kapitol, jelikož některé poznatky jsou zcela nové a mohou v budoucnosti vést k dalším vědeckým zkoumáním. Mimo jiné kapitola č. 3 tvoří teoretickou základu pro vytvoření nové definice sociální politiky podniku v kapitole č. 7.

³⁷ DEFOURNY, J. *Sociální podniky v rozšířené Evropě – Koncept a skutečnosti*. [online]. [cit. 07/2006] Dostupné z: <http://www.scmvd.cz/download/Socialnipodniky_Defourny_EMES1.doc>

³⁸ ČEPELKA, O. *Průvodce neziskovým sektorem EU*. 2.díl. Liberec: Omega, 2003. ISBN 80-902376-4-9, s. 91. Uvedeno v *Sociální ekonomika a NNO v ČR*. Centrum pro výzkum neziskového sektoru a Nadací rozvoje občanské společnosti 2005. [online]. [cit. 07/2006] Dostupné z: <<http://www.scmvd.cz/download/SocekonomieaNNO-CVNS2005.pdf>>

³⁹ HUNČOVÁ, M. *Ekonomický rozměr občanské společnosti*. Ústí nad Labem: FSE ÚJP, 2004. ISBN 80-7044-605-6, s. 138. Uvedeno v *Sociální ekonomika a NNO v ČR*. Centrum pro výzkum neziskového sektoru a Nadací rozvoje občanské společnosti 2005. [online]. [cit. 07/2006] Dostupné z: <<http://www.scmvd.cz/download/SocekonomieaNNO-CVNS2005.pdf>>

3 Sociální politika státu východisko sociální politiky podniku

Kapitola sociální politika státu je do disertační práce vložena s cílem vytvořit makroekonomický rámec sociální politiky podniku. Kapitola je úmyslně vložena na dané místo, jelikož si disertační práce klade za cíl dodržet následující linii výkladu přes definici pojmu, makroekonomický přístup, mikroekonomický přístup dále přestoupit k vnímání sociální politiky podniku v rámci podnikové ekonomiky až k získání názorů na dané téma z podnikové praxe.

Stěžejní část makroekonomické vazby sociální politiky podniku tvoří podkapitoly 3.6 až 3.8, které nastiňují vztah sociální politiky státu a sociální politiky podniku. Podkapitoly 3.1 až 3.5 slouží jako teoretická základna pojmu sociální politika státu, pokud je čtenář s danou problematikou seznámen, je možné čtenáři doporučit pokračování v textu kapitolou 3.6. Kapitoly 3.1 až 3.5 definují pojem sociální politika státu, východiska, cíle a obsah sociální politiky státu. Dále se zabývají vztahem sociální politiky k politice hospodářské, stručně jsou představeny možné modely sociální politiky států a vysvětluje se zde pojem „Welfare state“. Celá předkládaná kapitola vytváří teoretická východiska, která budou využita při tvorbě nové definice sociální politiky podniku v kapitole č. 7.

3.1 Definice sociální politiky státu

S přechodem k tržnímu hospodářství se sociální politika stává velmi frekventovaným tématem. Většinou se však pojímá zúženě, jen jako doplněk hospodářské politiky při zabezpečení sociální ochrany a tím i při udržení sociálního konsensu ve společnosti. Přežívají i představy z minulosti, kdy se sociální politika redukovala na povinnost státu starat se o sociální potřeby občanů.⁴⁰

Omezování sociální politiky jen na ochranu, dokonce jen na záchrannou sociální síť, nutně vede k takovému pojetí, že sociální politika nadměrně zatěžuje ekonomiku a tím limituje ekonomickou efektivnost. Ve skutečnosti má sociální politika aktivní úlohu ve společnosti, značnou část jejích výdajů představují investice do lidí, které se společnosti mnohonásobně vracejí.⁴¹

Hledanou odpověď na otázku, co je to sociální politika, lze vhodně vymezit z obecné politiky vůbec. Politiku lze obecně chápat jako specifickou společenskou činnost (projevující se zejména souborem různých opatření), konkrétní jednání různých subjektů na různých úrovních (tedy nejen státu), kterými je ovlivňována společenská realita v nejširším slova smyslu. Toto obecné vymezení politiky je možné aplikovat i na sociální politiku s tím, že ovlivňuje nikoliv společenskou, ale sociální realitu. A zde se právě prosazují různá hlediska a pohledy na to, co je sociální realita a tedy i co je

⁴⁰ KREBS, V. *Sociální politika*. Praha: Aleko, 1990. ISBN 80-85341-22-0, s. 7.

⁴¹ viz odkaz ⁴⁰, s. 7.

a co není sociální politika. Proto se současná doba setkává s tím, že sociální politika jako taková je v teorii a praxi různě interpretována a lze ji charakterizovat z různých pohledů a úrovní.⁴²

Wilensky a Turner (1987) se domnívají, že sociální politika je neurčitý, reziduální pojem: někdy označuje i tři čtvrtiny aktivit vlády, jindy pouze snahu udržet příjem chudých na určité úrovni. Hlavním cílem sociální politiky je čelit sociálním a ekonomickým ohrožením, s nimiž se lidé v průběhu svého života setkávají, případně vytvářet příznivé podmínky pro rozvoj jednotlivců a sociálních skupin.⁴³

V Ottově naučném slovníku je sociální politika vymezena jako praktická snaha, aby společenský celek byl uspořádán co nejideálněji. Jako nauka (věda) je zde sociální politika chápána jako souhrn zásad směřujících k odstranění nebo zmírnění „vad společenského života“.⁴⁴

Marshall (1963) například uvádí, že sociální politika se vztahuje k politice vlád mající přímý dopad na zabezpečení občanů příjmy nebo službami. Jejím jádrem je tedy sociální zabezpečení, sociální pomoc, zdravotní a sociální služby, bytová politika.⁴⁵

Mistra (1981) vymezuje sociální politiku jako ty sociální dohody, mechanismy a opatření, které souvisejí s distribucí zdrojů podle určitých kritérií potřeb.⁴⁶

Engliš za sociální politiku považuje praktické snažení, aby společenský celek byl vypěstěn a přetvořen co nejideálněji. Hybným pádem sociální politiky není milosrdenství, nýbrž spravedlnost a společenská účelnost.⁴⁷

Pod sociální politikou se např. často chápe snaha po zdokonalení způsobu života. Charles Gide považuje např. Politickou ekonomii za vědu o sociální užitečnosti a sociální politiku za vědu o sociální spravedlnosti.⁴⁸

Sociální politika je chápána jako ráz, směr, způsob, hledisko politiky vůbec, nikoli jako její část či obor. Tento názor zastává především J. Macek. Zdůrazňuje, že sociální politika musí pronikat veškerou politikou ať hospodářskou, kulturní, v politice hospodářské pak zahrnuje všechny obory. Jedině tak podle Macka může sociální politika být především politikou preventivní. Musí být politikou, při níž by zájmy lidí byly uspokojovány způsobem trvale prospěšným celku. Toto vymezení, tj. sociální politika jako snaha uspořádat společenský řád tak, aby zájmy jedinců v lidské

⁴² KREBS, V., DURDISOVÁ, J., POLÁKOVÁ, O., ŽIŽKOVÁ, J. *Sociální politika*. Praha: CODEX Bohemia s. r. o. , 1997. ISBN 80-85963-33-7, s. 17 -18.

⁴³ POTŮČEK, M. *Sociální politika*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1995. ISBN 80-85850-01-X, s. 31.

⁴⁴ viz odkaz ⁴², s. 15.

⁴⁵ viz odkaz ⁴³, s. 31.

⁴⁶ viz odkaz ⁴³, s. 31.

⁴⁷ viz odkaz ⁴², s. 15.

⁴⁸ ŽIŽKOVÁ, J., KREBS, V. a kolektiv. *Základy sociální politiky*. Praha: VŠE Praha, 1993. ISBN 80-7079-975-7, s. 10.

společnosti byly uspokojovány způsobem trvale prospěšným celku je uvedeno i v Masarykově naučném slovníku.⁴⁹

Je zřejmé, že názor na sociální politiku souvisí s vnímáním samotného pojmu „sociální“. Ten je obvykle chápán ve třech významových rovinách:

- v nejširším slova smyslu, tj. sociální jako společenská,
- v užším slova smyslu, tj. sociální jako snaha bezprostředně směřující ke zdokonalování životních podmínek lidí,
- v nejužším slova smyslu, tj. spíše ve smyslu řešení nepříznivých nebo nouzových sociálních situací.⁵⁰

Sociální politika jako vědní obor je zkoumáním sociální politiky jako praktické aktivity, tj. analýzou procesů tvorby a realizace politik dotýkajících se vztahů občanů a sociálních podmínek jejich života. Aby byl pojem sociální politika lépe pochopen, v následující kapitole jsou uvedeny základní východiska, obsah a cíle sociální politiky.

3.2 Východiska, obsah a cíle sociální politiky státu

Sociální politika je spojena s postavením lidí ve společnosti, a proto může pozitivně ovlivňovat (stimulovat) jejich chování a činnost. Ekonomická teorie a společenská praxe vycházejí z toho, že:

- člověk dokáže tím více, čím vyšší jsou jeho dovednosti a čím jasněji vidí výsledky činnosti a jejich vliv na vlastní osud. Proto sociální politika podporuje rozvoj a uplatnění znalostí a dovedností lidí a různé formy participace na podnikání a na hospodaření.
- Každý člověk není schopný podat výkony, které se uplatní na trhu, a proto potřebuje ochranu před tvrdou tržní konkurencí, v níž nemůže obstát. Tuto ochranu poskytují státní a nestátní orgány a instituce potřebným osobám.

Z uvedených předpokladů vyplývají cíle a působnosti sociální politiky. K jejím hlavním cílům v podmínkách tržní ekonomiky patří:

- přispívat ke zvýšení výkonnosti ekonomiky (prostřednictvím kultivace a uplatněním schopností lidí),
- přispívat k humanizaci společnosti (uspokojováním sociálních potřeb, resp. vytvářením podmínek pro toto uspokojování tak, aby byl zabezpečen aktivní a důstojný život členů společnosti).

⁴⁹ ŽIŽKOVÁ, J., KREBS, V. a kolektiv. *Základy sociální politiky*. Praha: VŠE Praha, 1993. ISBN 80-7079-975-7, s. 10.

⁵⁰ KREBS, V., DURDISOVÁ, J., POLÁKOVÁ, O., ŽIŽKOVÁ, J. *Sociální politika*. Praha: CODEX Bohemia s. r. o., 1997. ISBN 80-85963-33-7, s. 16.

Při zajišťování sociální ochrany obyvatelstva musí sociální politika vážit adresáty (objekty) sociální péče tak, aby to nebyla neomezená ochrana všech občanů před konkurencí, neboť taková politika by ohrozila výkonnost hospodářství a tím i vytváření prostředků pro sociální politiku.

Sociální politika má široké pole působnosti, zahrnuje širokou škálu činností. Ty je možné členit podle různých kategorií. V textu rozdělíme sociální politiku do dvou skupin, toto členění je potřeba považovat spíše jako pomůcku při dalším výkladu než za závazné členění, v praxi se jednotlivé oblasti samozřejmě prolínají a vzájemně ovlivňují. V tab. 12 je stručný přehled aktivit sociální politiky státu.

TAB. 12 ZÁKLADNÍ OBLASTI AKTIVNÍ SOCIÁLNÍ POLITIKY A SOCIÁLNÍ OCHRANY

Základní oblasti aktivní sociální politiky	
1)	<i>Sociální a pracovní právní zákonodárství</i>
-	Pojištění samostatně výdělečně činných a zaměstnanců
-	Sociální aspekty mzdové politiky (nejnižší mzdy)
-	Pracovní podmínky, ochrana a bezpečnosti práce, Zákoník práce
-	Pracovní doba
-	Ochrana pracovního trhu
-	Kolektivní vyjednávání, řešení kolektivních sporů
2)	<i>Politika zaměstnanosti</i>
-	Regulace nabídky
-	Stimulace nižší nabídky práce žen, důchodců
-	Služby zaměstnanosti zprostředkování práce informační služby
-	Rekvalifikace a další vzdělávání
-	Programy pro mladé
-	Regulace trhu práce v poměru k zahraničí (dovoz a vývoz pracovních sil)
-	Regulace poptávky
-	Podpora podnikání a zaměstnanecké participace na vlastnictví
-	Vytváření efektivních pracovních míst
-	Daňová a odvodová politika
-	Strukturální politika ve vztahu k zaměstnanosti
-	Zvyšování flexibility pracovních sil
-	Podpora mobility a migrace
3)	<i>Politika v oblasti vzdělávání a zdraví</i>
-	Školská politika státu
-	Přístup k vyššímu vzdělání
-	Problémy učňovského školství
-	Účast podnikatelů a studujících na financování profesní přípravy, rekvalifikace a dalšího vzdělávání
-	Dostupná lékařská péče
4)	<i>Rodinná a bytová politiky</i>
-	Péče o mladé rodiny
-	Populační aspekty mzdové, cenové, daňové a bytové politiky
-	Specifické problémy zaměstnanosti žen
-	Otázky financování dětských zařízení
-	Péče o matku a dítě
-	Příspěvky na bydlení
-	Životní prostředí
Sociální ochrana některých skupin obyvatelstva	
-	Stanovení životního minima (minimální mzdy, důchody)
-	Podpora v nezaměstnanosti, sociální podpory dlouhodobě nezaměstnaným
-	Sociální ochrana potřebných občanů a rodin s dětmi (stanovení hranice sociální potřeby)
-	Ochrana bydlení (ochrana nájemníků, ochrana sociálně slabých občanů)
-	Státní podpora rodin s dětmi (rodičovský příspěvek)
-	Ochrana nemocných a zdravotně postižených (nemocenské zabezpečení)
-	Poskytování ústavní sociální péče starým a invalidním občanům (sociální a charitativní služby)

Zdroj: KREBS, V. *Sociální politika*. Praha: Aleko, 1990. ISBN 80-85341-22-0, s. 11.

Výše uvedený výčet slouží pouze jako přehled aktivit sociální politiky státu, je samozřejmé, že literatura na tyto aktivity pohlíží i z jiných úhlů. Ovšem tento přehled je jen orientační a pro potřeby disertační práce dostačující. A již poukazuje na vazbu se sociální politikou podniku, jelikož

první část: Sociální a pracovně právní zákonodárství obsahuje zákonné nástroje sociální politiky podniku. Jedná se o zákonem stanovený rámec sociální politiky podniku, kterou musí každý podnik v dané zemi splňovat a tak se stává určitým limitem jeho ekonomické činnosti na daném trhu. Následující část textu se zabývá vztahem hospodářské a sociální politiky státu.

3.3 Vztah mezi hospodářskou a sociální politikou

Sociální politika je ve vyspělých tržních ekonomikách natolik spjata s hospodářskou politikou, že je nelze zkoumat a v praxi realizovat izolovaně. Tato provázanost je tak těsná, že se v teorii i v praxi sociální politika považuje za součást hospodářské politiky. Vazba mezi hospodářskou a sociální politikou souvisí s tím, že pro účinnou sociální politiku je důležitá výkonnost ekonomiky, na níž závisí vytváření prostředků pro sociální politiku. Úspěch hospodářské politiky při zvyšování výkonnosti ekonomiky však v nemenší míře závisí na aktivních složkách sociální politiky (odpovídající vzdělání, zdravotní politika atd.), čili jak jsou lidé připraveni a motivováni k odpovědné činnosti a jaké mají možnosti uplatnit své znalosti a iniciativu v pracovním procesu a ve společnosti. Přes silnou provázanost hospodářské a sociální politiky má sociální politika i relativní samostatnost. Z toho vyplývá, že její podoba není předurčena, že existuje více variant, které se v průběhu vývoje měnily a které mají v jednotlivých zemích různou podobu a intenzitu.⁵¹

Hospodářská politika může ovlivňovat sociální politiku především:

- soustavou daní, úvěrových a úrokových sazeb a kurzů ovlivňujících podmínky činnosti ekonomický subjektů,
- příjmovou politikou,
- rozdělováním zdrojů ze státního rozpočtu,
- soustavou daňových úlev stimulujících finanční podporu dobročinných a svépomocných sdružení,
- strukturální politikou (rozvojové či útlumové programy po regiony nebo různé sektory národního hospodářství),
- nepřímo ovlivněním životní úrovně občanů mírou inflace.⁵²

Sociální politika ovlivňuje hospodářskou politiku

- dosaženou kvalitou a kvantitou disponibilních pracovních sil, včetně motivace pracovníků, jinak řečeno úrovní tzv. lidského kapitálu,
- podmínkami zaměstnávání pracovníků – například stanovením věkové hranice odchodu do důchodu, zákonným rozsahem pracovní doby, vymezením kvalifikačních předpokladů

⁵¹ KREBS, V. *Sociální politika*. Praha: Aleko, 1990. ISBN 80-85341-22-0, s.13.

⁵² POTŮČEK, M. *Sociální politika*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1995. ISBN 80-85850-01-X, s. 34.

pro výkon určité profese, určením podmínek uzavírání a rozvazování pracovního poměru, uznanými formami vyjednání mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, popřípadě i státem,

- stanovením podmínek odvodů z mezd a platů pro účely sociální a zdravotního pojištění u zaměstnanců a zaměstnavatelů,
- stanovením podmínek přiznávání sociálních dávek,
- záchranná sociální síť může stimulovat chuť podnikat, podněcovat podnikatelské aktivity, na druhé straně nefungující záchranná sociální síť se může stát bariérou ekonomického rozvoje,
- dávky sociálního zabezpečení mohou povzbuzovat spotřebu a tím i povzbuzovat výrobu a udržovat či zvětšovat zaměstnanost. Jinými slovy řečeno, sociální výdaje mají ekonomicky stabilizující efekt.⁵³

Úspěch hospodářské politiky závisí ve značné míře především i na tom, jaké předpoklady a dispozice mají lidé pro pracovní výkon, jak jsou motivováni k odpovědné činnosti, jaký prostor a možnosti mají pro iniciativu, sebeuplatnění apod. Právě tyto podmínky není hospodářská politika schopna zajistit sama o sobě. Zde se otevírá prostor sociální politice, zejména jejím tzv. aktivním složkám (např. vzdělávací politika, zdravotní politiky, politika bydlení aj.), které jsou značnou měrou zaměřeny na kultivaci lidského potenciálu a tím i na kvalitu elementárního faktoru ekonomického růstu. V tomto smyslu lze také říci, že sociální politika je současně politikou růstu, a že bez ní není ani sama hospodářská politika vůbec možná. Nejde jen o obecně uznávaný a více nebo méně prokázaný pozitivní vliv vzdělání a kvalifikace na ekonomický růst, ale i o to, že ekonomická výkonnost a efektivita je závislá na motivaci subjektu k hospodářské činnosti. To znamená, že úspěšnost hospodářské politiky závisí i na tom, jaké je celkové klima ve společnosti utvářené právě sociální politikou, tzn. že závisí i na tom, v jakých podmínkách lidé žijí, jak bydlí, jak dlouho žijí a v jaké jsou fyzické i psychické kondici, jaké vztahy mezi nimi existují, jaké hodnoty upřednostňují atd.⁵⁴

Řešení vztahu mezi „ekonomickým a sociálním“, může opět být východiskem pro sociální politiku podniku, i zde se podnik dostává do konfliktu, zda poskytovat sociální výhody a nebo použít prostředky na rozvoj např. výroby a tím upevnit svoje postavení na trhu. Řešení daného vztahu může spočívat jedině v hledání optimálního poměru mezi oběma přístupy. Hledání tohoto optima na straně státu a jeho politik je také klíčovým problémem hospodářských i sociálních politik ve všech zemích. Ovšem teorie v oblasti sociální politiky státu má pro danou situaci alespoň teoretickou základnu, kterou představují určité typy (modely) v konceptech atd. Na některé tyto modely se podrobněji podívá následující část textu, a právě tyto modely můžou být do značné míry limitující pro sociální politiku podniku.

⁵³ POTŮČEK, M. *Sociální politika*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1995. ISBN 80-85850-01-X, s. 34.

⁵⁴ ŽIŽKOVÁ, J., KREBS, V. a kolektiv. *Základy sociální politiky*. Praha: VŠE Praha, 1993. ISBN 80-7079-975-7, s. 32.

3.4 Typy (modely) sociální politiky státu

V dějinách teorie a praxe sociální (ale i hospodářské) politiky probíhal a dosud probíhá spor o to, jakou koncepční a praktickou úlohu v sociální politice má stát a ostatní subjekty. Podle míry jeho účasti se rozlišují i určité typy sociální politiky. Základem, východiskem jejich vymezení jsou tři ideální sociální politiky definované R. M. Titmusem v jeho úvodu do sociální politiky (Social Policy. An Introduction 1974). Ve stručnosti je shrnul ve své publikaci Krebs a lze je charakterizovat takto:⁵⁵

První typ

- je označován nejčastěji jako nedistributivní a odpovídá Titmusovu typu institucionálně nedistributivnímu. Je někdy také označován jako univerzalistický s dominantní rolí státu, resp. také jako občanský. Ve své podstatě zahrnuje celou populaci bez ohledu na to, zda je sociálně potřebná. Vyžaduje značný rozsah redistribuce a výrazně omezuje, někdy až ruší aktivity nestátních subjektů. Tomuto typu sociální politiky jsou blízké a nejčastěji se sem přiřazují země Skandinávie, ale i Dánsko, Holandsko. Jde o typ blízký i typu sociální politiky v bývalé ČSSR a v zemích východní Evropy s tím, že zde o něm nelze hovořit jako o typu občanském, neboť nebyl založen na demokratickém uspořádání společnosti.

Druhý typ

- je nejčastěji označován jako výkonový či kooperativní a přibližuje se Titmusovu průmyslovému výkonovému modelu sociální politiky. Vychází z toho, že sociální potřeby mají být primárně uspokojovány na základě pracovního výkonu zásluh. Je založen na širší kooperaci občanů a zpravidla také na aplikaci sociálního pojištění. Míra redistribuce je zde ve srovnání s prvním typem nižší a stát garantuje pouze základní společensky uznaná minima potřeb a vytváří prostor pro působení nestátních subjektů. Tomuto typu se blíží sociální politika např. SRN, Rakouska, Francie.

Třetí typ

- se zpravidla označuje jako reziduální. Spoléhá téměř výhradně na trh a jeho instituce a na rodinu. Teprve v případech, kdy tyto subjekty selžou, nastupuje státní sociální politika. Odpovědnost státu za sociální situace občanů je však minimální, dávky které poskytuje jsou minimální. Role státu jako subjektu sociální politiky je značně potlačena, míra redistribuce je zde ze všech typů nejnižší. Tomuto typu se nejvíce blíží USA, Japonsko.

⁵⁵ KREBS, V., DURDISOVÁ, J., POLÁKOVÁ, O., ŽIŽKOVÁ, J. *Sociální politika*. Praha: CODEX Bohemia s. r. o. , 1997. ISBN 80-85963-33-7, s. 26.

Stručně charakterizované typy sociální politiky samozřejmě nemůžou ve skutečnosti existovat v jednotlivých zemích v čisté modelové podobě. Země výše uvedené jak příklady vyjadřují spíše inklinaci sociální politiky k určitému modelu nikoli její faktickou a úplnou orientaci.

Jednotlivé typy sociálních politiky se liší řadou charakteristik. Jejich odlišnost, jak již bylo naznačeno, v zásadě plyne z míry sociálního chování státu. V. Krebs uvádí ve své publikaci model M. Večeři, který hovoří o třech modelech státu:⁵⁶

Model demokratického socialismu

- předpokládá, že nedostatky kapitalismu lze vyřešit pomocí socialistických ideálů. Proto klade důraz na hospodářské aktivity státu, posiluje státní sektor a družstevnictví, provádí rozsáhlou redistribuci, deklaruje a prosazuje široké sociální jištění obyvatel, sociální spravedlnost a usiluje o širokou sociální rovnost. Lze ho charakterizovat rozsáhlým intervencionismem a v sociální politice mu nejlépe odpovídá tzv „velký welfare state.“ Jeho odnoží byly i státy „socialistické“, také nedemokratické, totalitní v bývalých socialistických zemích. Pro všechny typy států je příznačný nedistributivní model sociální politiky.

Model sociálně demokratický

- uznává pluralitu hospodářských i sociálních subjektů. Princip výkonnosti je zdůrazňován více méně v rovině ekonomické. Míra redistribuce je zde nižší, centrem zájmu zůstávají svoboda, sociální spravedlnost, participace, solidarita a snaha po zvýšení sociální rovnosti. Těmto typům států je relevantní výkonový model sociální politiky.

Model sociálně liberální

- omezuje zásahy státu v oblasti ekonomické i sociální na nezbytné minimum. Zdůrazňuje význam soukromého sektoru a jeho ochrany, míra redistribuce je výrazně omezena, stejně jako i rozsah státem zajišťovaných sociálních služeb. Nesnaží se svou autoritou a mocí o sociální vyrovnání, ale naopak sociální nerovnost považuje za přirozenou, neboť ji považuje za výsledek individuálního výkonu a zásluh. Proto omezuje solidaritu a zdůrazňuje osobní odpovědnosti každého subjektu. Jemu odpovídá reziduální model sociální politiky.

Stejně jako reálné podoby sociálních politik i reálné podoby států jsou do určité míry kombinací různých prvků uvedených modelů s tím, že prvky jednoho jsou zpravidla vnímány jako převažující.

Pro doplnění modelů sociální politiky států je uveden zajímavý přístup tzv. „Welfare state“, o kterém pojednává následující podkapitola.

⁵⁶ KREBS, V., DURDISOVÁ, J., POLÁKOVÁ, O., ŽIŽKOVÁ, J. *Sociální politika*. Praha: CODEX Bohemia s. r. o. , 1997. ISBN 80-85963-33-7, s. 28.

3.5 Stát blahobytu „Welfare state“

Pojem welfare state patří ke klíčovým pojmům sociální politiky (poprvé byl použit k popisu situace v Británii během druhé světové války). Označuje stát, v němž se v zákonech, ve vědomí a postojích lidí, v aktivitách institucí a v praktické politice prosazuje myšlenka, že sociální podmínky, v nichž lidé žijí, nejsou jen věcí jedinců či rodin, nýbrž věcí veřejnou. Každému z jeho občanů se dostává alespoň určitého uznaného minima podpory a pomoci v různých životních situacích, které jej či jeho rodinu (potenciálně či aktuálně) ohrožují. Do českého jazyka lze tento pojem převést jen velmi obtížně. Jednou z užívaných možností je sousloví stát všeobecného blahobytu, dále se objevuje výraz sociální stát a nebo také stát veřejných sociálních služeb, či stát blahobytu.⁵⁷

Odpověď na otázku, co je stát blahobytu, není jednoduchá, neboť neexistuje jednoznačné a všeobecně přijímané jeho definiční vymezení. Často je chápán jako stát se silným veřejným sektorem a s výraznými intervencemi vlády do sociálního sektoru. Často je také chápán jako určitý druh vlády, která hledá cestu mezi centrálně řízenou ekonomikou a ekonomikou volného obchodu.⁵⁸

Nosnou myšlenkou státu blahobytu je přerozdělování, tj. cestou veřejné politiky znovu rozdělit to, co již bylo prvotně rozděleno trhem a to s cílem:

- a) vyrovnávat šance při vstupu do života a vytvářet pomocí sociální politiky podmínky a předpoklady pro to, aby všem občanům byl zajištěn určitý přijatelný a možnostem společnosti odpovídající, životní standard a to nikoliv jako dobročinná dávka, ale jako sociální právo,
- b) zabezpečovat podmínky a předpoklady pro stabilitu a prosperitu společnosti jako celku.⁵⁹

Stát blahobytu představuje koncept sociální politiky pro demokratické země s relativně vyspělou tržní ekonomikou, který do sociálního jištění a poskytování sociálních služeb včleňuje stát.

I když je úloha státu při poskytování veřejných služeb zpochybňována, nikdo s vážnou tváří nehovoří o tom, že by stát měl tuto sféru opustit úplně. Spíše se uvažuje o zprostředkujících institucích, které tím, že jsou blíže občanovi – zákazníkovi, jsou schopny rychleji a lépe reagovat na jeho potřeby. Johnson rozebírá tři sektory, jejich instituce zprostředkovávají mezi welfare state a občany:

- neformální sektor (rodina, sousedé, lokální společenství),
- svépomocná a dobrovolná sdružení – neziskové organizace,
- trh.⁶⁰

⁵⁷ POTŮČEK, M. *Sociální politika*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1995. ISBN 80-85850-01-X, s. 35.

⁵⁸ KREBS, V., DURDISOVÁ, J., POLÁKOVÁ, O., ŽIŽKOVÁ, J. *Sociální politika*. Praha: CODEX Bohemia s. r. o., 1997. ISBN 80-85963-33-7, s. 72.

⁵⁹ viz odkaz ⁵⁸, s. 31.

Služby poskytované státem a jeho institucemi, služby poskytované institucemi uvedených tří sektorů, vztahy mezi těmito institucemi navzájem i mezi nimi a občany vytvářejí vazby, označované jako welfare mix. Odborníci a praktici, které podporují tuto pluralitu ve sféře veřejných sociálních služeb, jsou přesvědčeni, že zatímco stát by si měl ponechat svoji regulativní funkci a být hlavním financérem veřejných sociálních služeb, jeho úloha poskytovatele těchto služeb by měla být výrazně potlačena, přičemž by měla naopak odpovídajícím způsobem vzrůst role svépomocných a dobrovolných sdružení neformálního sektoru a trhu.⁶¹

Odborná literatura nabízí mnoho typologií státu veřejných sociálních služeb. Dvě klasické typologie welfare state, Timussova (1979) ze 70 let a Esping-Andersenova (1990) z konce 80. let, jsou uvedeny v tabulce č. 13 a jejich hlavní rysy jsou dále uvedeny v tabulce č. 14.

TAB. 13 TYPOLOGIE STÁTŮ VEŘEJNÝCH SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Název modelu	Název modelu	Kritéria poskytování služeb
Welfare state (Titmuss)	Welfare state (Esping-Andersen)	
Reziduální (anglosaský) (USA, VB)	Liberální	Individuální pracovní úsilí
Pracovně výkonový (korporativní) (Francie, Holandsko)	Konzervativní	Cílový přístup - více korporativistický, udržení statusových rozdílů
Institucionálně redistributivní (strukturální) (Skandinávie)	Sociálně demokratický	Univerzalistická: všichni platí, všichni dostávají

Zdroj: POTŮČEK, M. *Sociální politika*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1995. ISBN 80-85850-01-X, s. 39.

TAB. 14 HLAVNÍ RYSY STÁTŮ VEŘEJNÝCH SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Charakteristiky	Reziduální	Pracovně výkonový	Institucionálně redistributivní
	Liberální	Konzervativní	Sociálně demokratický
Odpovědnost státu	minimální	optimální	totální
Distribuce podle potřeb	marginální	sekundární	primární
Rozsah povinně poskytovaných služeb	omezený	extenzivní	úplný
Populace krytá povinně poskytovanými službami	menšina	většina	všichni
Výše příspěvků	nízká	střední	vysoká
Část národního důchodu určená na služby poskytované státem	nízká	střední	vysoká
Zkoumání potřebnosti	primární	sekundární	marginální
Povaha klientů	chudáci	občané	členové společnosti
Status klientů	nízký	střední	vysoký

Zdroj: POTŮČEK, M. *Sociální politika*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1995. ISBN 80-85850-01-X, s. 40.

⁶⁰ POTŮČEK, M. *Sociální politika*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1995. ISBN 80-85850-01-X, s. 38

⁶¹ viz odkaz ⁶⁰, s. 38

Problematika Welfare state je rozsáhlou částí sociální politiky, na tomto místě a pro potřeby disertační práce není vhodné se tímto problémem do větší hloubky zabývat.

Pokud nás zajímá vazba mezi jednotlivými modely sociální politiky a sociální politikou podniku lze podotknout, že v prvním typu (model demokratického socialismu), viz kapitola 3.4, se jedná o silnou vazbu, ovšem nástroje a přístup sociální politiky podniku bude řízen z centra, ne na základě potřeb a přání konkrétního zaměstnavatele. Druhý typ (sociálně demokratický) bude do jisté míry vyžadovat sociální politiku podniku, ale nebude jí přikládat takový význam a potřebnost, který je vyžadován v třetím typu (sociálně liberální), neboť zde je rozsah státem zajišťované sociální služby omezen. Systém dále předpokládá vlastní iniciativu zaměstnavatelů a tlak ze strany zaměstnanců. Jelikož státní systém je zaměřen na individuální výkon a zásluhy. Je zde zdůrazňována osobní odpovědnost každého subjektu, a proto i zaměstnanci budou od zaměstnavatelů vyžadovat určité nástroje sociální politiky podniků. Můžeme tvrdit, že tento model sociální politiky státu dává sociální politice podniku největší význam a klade na ní největší nároky a zodpovědnost ze strany zaměstnavatelů za své zaměstnance.

Následující část poukazuje na subjekty sociální politiky a vyjadřuje se k tvrzení, že sociální politiku nemusí dělat pouze stát, ale i jiné tržní, či netržní subjekty společnosti. Zde je kladen také důraz na význam zaměstnavatele, jako jednoho ze subjektů, poskytovatelů sociální politiky. A právě na tomto místě můžeme vidět propojení podnikové sociální politiky podniku prostřednictvím subjektů (zaměstnavatelé) na makroekonomické úrovni.

3.6 Subjekty sociální politiky

Sociální politiku státu realizují subjekty, které za ni nesou i zodpovědnost před objekty sociální politiky (chápáno v širším pojetí se jedná o všechny obyvatele země, dále určité skupiny lidí a jednotlivci). Hlavním subjektem, který do značné míry určuje pojetí, obsah, cíle a úkoly sociální politiky v daném časovém období, je stát. Kromě státu existuje řada dalších subjektů, které pečují o sociální politiku zpravidla na nižších úrovních a v jednotlivých územních částech státu. Stále většího významu nabývají také nadnárodní instituce a subjekty Evropské unie, které usilují o mezinárodně uznávané právní instrumenty v oblasti sociální politiky.⁶²

Subjekty jsou různým způsobem strukturovány. V obecné rovině je lze členit na státní a nestátní, přesněji na státní, na tržní, a na ostatní netržní subjekty. Ve svém celku tyto subjekty koncipují, připravují a realizují sociální politiku, samozřejmě s ohledem na rozdíly v obsahovém rozsahu a územním dopadu.

⁶² ŽIŽKOVÁ, J., KREBS, V. a kolektiv. *Základy sociální politiky*. Praha: VŠE Praha, 1993. ISBN 80-7079-975-7, s. 14.

K subjektům sociální politiky patří:

- stát a jeho orgány. Tyto orgány mají charakter jednak republikový, jednak územní, případně regionální. Jako příklady lze uvést ministerstvo práce a sociálních věcí, orgány sociálního zabezpečení, školské úřady, úřady práce atd.,
- **zaměstnavatelé**, kteří jsou povinni zabezpečovat opatření stanovená státem a jeho orgány. Tím ovšem jejich úloha jako subjektu sociální politiky nekončí. Realita ekonomického a sociálního vývoje si vynutila vedle zákonných i další tzv. „dobrovolná“ sociálně politická opatření zaměstnavatelů, která směřují ke svým zaměstnancům a která lze označit jako „podnikové sociální služby“ či „podnikovou sociální politiku“,
- **zaměstnavatelské, zaměstnanecké odborové orgány** – např. různé komory zaměstnavatelů, zaměstnanecké svazy, odborové svazy a orgány, orgány tripartity, apod.,
- obce,
- občanské iniciativy, dobročinné organizace, charitativní instituce, apod. Jejich činnost v ČR byla významná již před druhou světovou válkou a dnes se obnovuje,
- církve – ty nejsou pouze institucemi pro konání bohoslužeb, mají významnou roli v péči o zdraví, o handicapované obyvatelstvo, v oblasti výchovné, vzdělávací, charitativní aj.,
- občané, rodiny, domácnosti, zde je přirozené široké pole působnosti pro řešení tzv. sociálních situací a aktu vzájemné pomoci.⁶³

V naší zemi probíhá v současné době proces, kdy se vědomě posiluje – pokud jde o sociální politiku – úloha nestátních subjektů, ať tržních nebo netržních. To by mohlo svádět k nesprávnému názoru, že v ČR slábne úloha státu a jeho orgánů v této společensky významné oblasti. Ve skutečnosti nejde ani tak o oslabení jako o změnu role státu, o zdůraznění faktu, že sociální politiky musí být výsledkem veškerého, pestrého společenského i individuálního lidského usilování. Z tohoto pohledu jde o proces, kdy je nutno výrazně posilovat úlohu nestátních subjektů a iniciovat a motivovat především odpovědnost občanů, jednotlivců i skupin za jejich sociální situaci. Stát si přitom v naší zemi zachovává svoji rozhodující a integrující roli v sociální politice. Dalším nesporným důkazem makroekonomického propojení sociální politiky podniku je tzv. „podnikové zaopatření“, o kterém se zmiňuje Jaroslav Vostatek ve své publikaci *Sociální a soukromé pojištění*, více k uvedenému termínu v následující podkapitole.

3.7 Podnikové zaopatření⁶⁴

Podnikové zaopatření jako metoda realizace sociálního zabezpečení, většinou vzniklo koncem předminulého století jako přímý důsledek zavedení institutu odpovědnosti zaměstnavatele za škody vznikající zaměstnancům při pracovních úrazech a později i nemocech z povolání. Tento

⁶³ ŽIŽKOVÁ, J., KREBS, V. a kolektiv. *Základy sociální politiky*. Praha: VŠE Praha, 1993. ISBN 80-7079-975-7, s. 14-15.

⁶⁴ VOSTATEK, J. *Sociální a soukromé pojištění*. Praha: Codex Bohemia s. r. o., 1996. ISBN 80 – 85963-21-3, s. 51-62.

institut byl zvláště významný v podmínkách, kdy neexistovalo sociální nemocenské a důchodové pojištění.

Sociální zabezpečení chápeme jako součást sociální politiky a jako prostředek k uskutečňování jejich úkolů a cílů, můžeme ho potom obecně chápat jako soubor institucí, zařízení a opatření jejichž prostřednictvím a pomocí se uskutečňuje předcházení, zmírňování a odstraňování následků sociálních událostí občanů. (Lze se setkat též s termínem finanční techniky sociálního zabezpečení). Podnikové zaopatření se řadí mezi šest základních (finančních) metod (realizace) sociálního zabezpečení:

- spoření,
- soukromé pojištění,
- podnikové zaopatření,
- sociální pojištění,
- státní zaopatření,
- sociální pomoc.

Spoření, soukromé pojištění a také část podnikového zaopatření se dá dále zařadit do skupiny soukromého pojištění. Sociální pojištění, státní zaopatření a sociální pomoc a dalo by se říci, že zákonem daná část podnikového zaopatření se obvykle řadí do sociální oblasti pojištění. Z dříve „jednoho“ pojištění se oddělily pojištění sociální a vznikla „dvě“ pojištění. Vývoj jde ještě dál, vedle sociálního pojištění nebo místo něj se v některých zemích rozvíjejí systémy státního zaopatření a podnikového zaopatření. Rozvíjí se sociální pomoc – a v různé míře prorůstá se sociálním pojištěním a státním zaopatřením. Podnikové zaopatření se v některých zemích stalo povinným a přičlenilo se do značné míry k sociálnímu pojištění či státnímu zaopatření. V jiných zemích v podnikovém zaopatření dominují finanční principy soukromého pojištění, nežádka se přitom přímo využívá služeb soukromých pojišťoven.

Podnikové zaopatření spočívá v tom, že firma poskytuje svým zaměstnancům dávky sociálního zabezpečení ze svých prostředků, a to buď na základě zákona nebo po dohodě se zaměstnanci ať již na základě iniciativy zaměstnanců (odborů) či vedení firmy. Obecně vyjádřeno může firma vyplácet dávky ze svých běžných příjmů nebo k zajištění výplaty dávek vytvářet rezervy. Konkrétní postup v tomto směru by měl odpovídat principům provozu soukromého pojištění – vytvářet rezervy úměrné riziku, riziko případně dále rozložit cestou soukromého pojištění. V některých zemích zákon ukládá zaměstnavateli povinnost sjednat pojištění (povinné smluvní pojištění), popř. dokonce vzniká pojištění ze zákona (zákonné pojištění).

Podnikové zaopatření má v dnešní době dosti odlišnou podobu v různých zemích. Poskytuje, resp. může poskytovat peněžité dávky a úhradu zdravotní péče při pracovních úrazech a nemocech z povolání, peněžitou dávku (plat) v době nemoci (např. v Německu po dobu prvních šesti týdnů pracovní neschopnosti), peněžitou dávku (plat) po dobu mateřské dovolené, úhradu nákladů zdravotní péče, přídavky na děti nebo na manželku, odstupné při propouštění ze zaměstnání a v neposlední řadě penze. V USA je zdravotní pojištění považováno za významný „fringe benefit“

(mimoplatové výhody) poskytovaný zaměstnancům, 92 % zaměstnanců s plným úvazkem ve středních a velkých podnicích má nárok na zdravotní péči z tohoto titulu. V malých podnicích s méně než 100 zaměstnanci je tento podíl jen 82 %.⁶⁵

Další významnou složkou podnikového zaopatření je tzv. podnikové důchodové zaopatření, které se zvláště silně rozvinulo v posledních desetiletích. Penze z tohoto zaopatření mají povahu doplňku k sociálnímu důchodovému pojištění či státnímu zaopatření, nebo slouží i k jeho částečné náhradě. Podnikové důchodové zaopatření v průměru zahrnuje v zemích OECD asi 40 % zaměstnanců – avšak s obrovskými rozdíly mezi jednotlivými zeměmi. Např. v Rakousku, Belgii, Itálii a Španělsku se ho v 80. letech účastnilo méně než 10 % zaměstnanců, v Norsku a na Novém Zélandu 22 – 25 %, v USA a ve Velké Británii 50 – 60 %, v Německu 65 %, ve Francii a Nizozemsku 80 – 82 % a ve Švýcarsku 92 % pracovních sil.⁶⁶

V některých zemích je podnikové důchodové zaopatření povinné ze zákona (např. Austrálie, Francie, Švýcarsko) nebo na základě výsledků kolektivního vyjednávání (Dánsko, Nizozemsko). Konkrétní podoba podnikového důchodového zaopatření doznala v posledních desetiletích značných proměn v jednotlivých zemích. Postoj k podnikovému důchodovému zaopatření je závislý na koncepci sociální politiky vlády. Jednou z variant je podpora tohoto zabezpečení v zájmu politiky maximalizace úrovně sociálního zabezpečení jako celku. Protipólem je pak preference soukromého důchodového pojištění před podnikovým důchodovým pojištěním a i před sociálním důchodovým pojištěním nad rámec jednotných důchodů – to je typické např. pro Velkou Británii. Český koncept penzijního připojištění se státním příspěvkem má k této koncepci také blízko.

3.8 Shrnutí

Hlavním cílem této části disertační práce bylo zahrnutí sociální politiky podniku do koncepce sociální politiky státu, bylo potřeba poukázat na makroekonomické pouto sociální politiky podniku, která je obvykle vykonávána na poli mikroekonomickém. Přes definování sociální politiky státu, jejich aktivit, obsahů a cílů, modelů sociální politiky, či definování Welfare state, subjektů sociální politiky, jsou z textu disertační práce zřejmé následující vazby:

- Zaměstnavatelé (jako poskytovatelé a tvůrci sociální politiky podniku) jsou zařazeni mezi subjekty sociální politiky státu, a to do skupiny tržních subjektů, které stojí vedle netržních subjektů a subjektů státu, či jeho složek a podílejí se společně na zodpovědnosti před objekty sociální politiky.

⁶⁵ WINGER, B., J., FRASCA R., R. *Personal Finance. An Integrated Planning Approach*. New York: Macmillan Publishing Company, 1993. p 347-348, přeložil Vostatek, J.

⁶⁶ *Averting the Old Age Crisis. Policies to Protect The Old and Promote Growth*. New. The World Bank, 1994. New York: Oxford University Press, 1994.s. 170, přeložil Vostatek, J.

- Problematika podnikového zaopatření, kterou ve své knize definuje Jaroslav Vostatek, je také důkazem významu podniku, tentokrát v oblasti sociálního zabezpečení. Podnikové zaopatření zde spadá do šesti základních (finančních) metod realizace sociálního zabezpečení.
- Můžeme tvrdit, že třetí modelový typ sociální politiky státu (model sociálně liberální) dává sociální politice podniku největší význam a klade na ní největší nároky a zodpovědnost ze strany zaměstnavatelů za své zaměstnance. Vazba existuje i v prvním typu (model demokratického socialismu) i v druhém typu (model sociálně demokratický), avšak význam zaměstnavatelské sociální politiky podniku je zde chápán v jiných souvislostech.
- Aktivita sociální politiky státu v oblasti sociálního a pracovně-právního zákonodárství, utváří východisko pro zákonný rámec sociální politiky podniku v dané ekonomice.

Na základě výše uvedeného výčtu lze konstatovat, že existuje makroekonomický rámec sociální politiky podniku, který je tvořen v rámci sociální politiky státu a jejích dalších vazbách na hospodářskou politiku, obecně politiku dané země.

Následující části disertační práce – kapitola č. 4 a 5 se již zaměří na některé mikroekonomické vazby sociální politiky podniku. Vybrána byla teorie veřejných statků a teorie her v oblasti vyjednávání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

4 Veřejný statek a sociální politika podniku

V této části se objeví dvojitý pohled na sociální politiku podniku ve vztahu k teorii veřejných statků. První pohled je zaměřen na sociální politiku státu, kterou zde vnímáme jako veřejný statek a rozvedeme myšlenku jejího financování prostřednictvím sociální politiky podniku.

Druhá část se zaměří na problém vnímání nástrojů sociální politiky podniku, které zaměstnanci často vnímají jako statky veřejné a nastíní možnost jak toto vnímání u zaměstnanců změnit.

4.1 Obecně o veřejném statku

Veřejné statky jsou statky nebo služby, pro které jsou typické dvě vlastnosti: nerivalitní spotřeba (nezmenšitelnost) a nevyloučitelnost.

- Nerivalitní spotřeba (nezmenšitelnost) je dána tím, že ať tento statek spotřebovává kdokoli, nemá jeho spotřeba žádný vliv na to, jaké množství tohoto statku mohou spotřebovávat ostatní.
- Nevyloučitelnost vyjadřuje skutečnost, že buď není vůbec možné, nebo je neúnosně nákladné neplatící spotřebitele ze spotřeby statku vyloučit.⁶⁷

Důsledkem první vlastnosti je, že mezní náklady poskytnutí veřejného statku dodatečnému spotřebiteli jsou nulové, zatímco při výrobě soukromých statků jsou tyto mezní náklady rostoucí. Důsledkem druhé vlastnosti je, že veřejné statky mohou být užívány, aniž by za ně bylo přímo placeno. Nezmenšitelnost a nevyloučitelnost vede k tendenci jednotlivců zaujmout pozici „černého pasažéra“, tedy vyhnout se placení za spotřebu takového statku v naději, že náklady s jeho poskytováním uhradí někdo jiný, a v jistotě, že není možné být ze spotřeby tohoto statku vyloučen. Rys nezmenšitelnosti a nevyloučitelnosti vede k poskytování zavádějících informací o žádanosti daného statku a následně k vynakládání nedostatečných zdrojů z hlediska reálné celkové spotřeby. Ve snaze předejít uvedenému stavu přebírají zodpovědnost za produkci těchto statků vlády a zabezpečují její financování prostřednictvím povinných daní. Z těchto důvodů jsou tyto statky zpravidla nazývány statky veřejnými (Public Goods). Většina statků má povahu čistě soukromých statků (Private Goods). Některé statky však nejsou čistě soukromé či veřejné, ale statky smíšené (Mixed Goods) v tom smyslu, že mají vlastnosti jak soukromých, tak veřejných statků.⁶⁸

⁶⁷ SOUKUPOVÁ, J., HOŘEJŠÍ, B., MACÁKOVÁ, I., SOUKUP, J. *Mikroekonomie*. 3. doplněné vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-061-9, s. 487-488.

⁶⁸ viz odkaz ⁶⁷, s. 487-488.

4.2 Sociální politika státu jako veřejný statek

Aby mohl být objasněn záměr této části, je nutno se přiklonit k názoru, že nezáleží na tom, kým je daný statek vlastněn či produkován (tj. veřejné i soukromé statky mohou být v principu vlastněny či vyráběny jak soukromými, tak veřejnými subjekty). Lze si všimnout, že toto určení je zcela objektivní (pozitivní) a tedy nezávislé na normativní vůli libovolného člověka či (libovolně velké) skupiny lidí - tzn. zestátněním se ze soukromého statku nestane statek veřejný (či naopak privatizací z veřejného soukromý): soukromý statek zůstává i po znárodnění nadále soukromým statkem, je ale vlastněn (vyráběn) veřejnou korporací. Standardní ekonomická teorie proto předpokládá, že (soukromé) firmy veřejné statky nebudou vůbec vyrábět (a nebo jen v nedostatečné míře), protože z jejich výroby nedokáží získat žádný (resp. ne dostatečný) výnos.

Vzhledem k tomu, že soukromý sektor obvykle nezajistí veřejné statky v dostatečné míře, musí k jejich zabezpečení přistoupit vláda.⁶⁹

Je-li spotřeba statku nerivalitní a vyloučení není vhodné nebo možné, dochází k selhání trhu a vzniká potřeba rozpočtového financování.⁷⁰

Takový statek, který je „nevylučitelný“ ze spotřeby, musí být financován prostřednictvím daní.⁷¹

Na tomto místě je potřeba si všimnout dvou skutečností:

- Jako pozitivní výsledek vědeckého zkoumání je zde prezentováno normativní stanovisko, které však ve skutečnosti z existence veřejných statků nevyhnutelně nevyplývá (v realitě totiž existují veřejné statky, které soukromé firmy poskytují v míře přímo vrchovaté a žádné financování z veřejných rozpočtů k tomu nepotřebují: např. soukromé televizní a rozhlasové vysílání, atp.).
- Podle všech citovaných ekonomů (ale stejně tak i podle drtivé většiny zde nezmíněných) nemají být veřejné statky veřejnými korporacemi produkovány, ale pouze financovány (nakupovány).

Disertační práce se pro své potřeby přiklání k myšlence Holmana, že veřejné statky nemusí být nutně poskytovány státními podniky nebo státními úřady a institucemi. Z nevylučitelnosti ze spotřeby vyplývá pouze to, že musí být financovány z veřejných rozpočtů - tedy z daní.⁷²

Ze skutečnosti, že produkce veřejného statku nemůže být financována z jeho prodeje nebo pronájmu totiž doopravdy vyplývá pouze to, že buď musí být financována z jiných zdrojů (což ale, jak bude ukázáno dále, nemusí být nutně veřejné rozpočty, resp. daně).

⁶⁹ SAMUELSON, P., A., NORDHAUSE, W., D. *Ekonomie*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1991. ISBN 80-205-0192-4.4, s. 45.

⁷⁰ MUSGRAVE, R. A., MUSGRAVE, P. B. *Veřejné finance v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-76-4, s. 39.

⁷¹ HOLMAN, R. *Ekonomie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck Praha, 1999. ISBN 80-7179-255-1, s. 382.

⁷² viz odkaz ⁷¹, s. 382.

Nejprve se zaměříme na financování veřejných statků z veřejných rozpočtů a jejich problémy především ekonomické neefektivity:

- oddělení platby placené občany-spotřebiteli (povinná daň) od užítu (množství statku), který je za tuto platbu pořízován (o koupi daného statku fakticky rozhodují jiní lidé než ti, kteří ji reálně financují),
- morální hazard politiků a úředníků,
- racionální neznalost občanů-spotřebitelů (možné užítu voličů-nepolitiků z politiky jsou rozptýlené a z hlediska každého jednotlivce menší, než náklady, které by musel vynaložit na získání relevantní znalosti dané problematiky),
- hypertrofie problému pán-správce (je důsledkem totality veřejného sektoru, která je způsobena povinným členstvím a tedy nemožností odchodu občana-spotřebitele a z toho vyplývající slabou faktickou kontrolou veřejného managementu občany),
- byrokratizace veřejného sektoru (především díky informační převaze úředníků politici z velké části nenakupují výstupy, ale vstupy, tj. nikoliv produkci, ale přímo její producenty-úředníky - vstupy veřejného sektoru však, z důvodů uvedených v předchozích bodech, nemají žádnou nutnou souvislost s jeho výstupy, které jsou pak poskytovány občanům-spotřebitelům/poplatníkům).⁷³

Další možností, jak zajišťovat produkci veřejného statku, je její financování z prodeje nebo pronájmu jiného statku, který je k němu komplementární. To je samozřejmě možné (a také se tomu tak v praxi děje) jen pokud takový statek existuje a není sám též veřejným statkem a je k danému statku komplementem dokonalým, či velmi blízkým. Tuto alternativu bychom však měli před financováním z veřejných rozpočtů preferovat, a to ze stejných důvodů, z jakých preferujeme tržní koordinaci před centrálním plánováním: je efektivnější.

V následující podkapitole bude proveden pokus o uvedení výše vyjádřených teoretických myšlenek do oblasti sociální politiky státu a sociální politiky podniku. Při výkladu bude využito myšlenek vzorového příkladu B. Kadeřábkové v knize *Externalita*⁷⁴, který se zabývá možností soukromého zajišťování veřejných komunikací

PŘÍKLAD: Možnosti soukromého zajišťování veřejných komunikací (zkrácená verze)⁷⁵

Veřejné komunikace (silnice) se standardně považují za téměř čistý veřejný statek. Proto se všeobecně pokládá za nutné financovat jejich výstavbu a údržbu z veřejných (daňových) zdrojů a tento názor takřka nikdo nezpochybňuje (to neplatí pro dálnice, železnice, mosty či tunely, u nichž je relativně malý počet vstupů

⁷³ KADEŘÁBKOVÁ, B. *Externalita*. [online]. [06/2006]
Dostupné z: < http://etext.czu.cz/php/skripta/kapitola.php?titul_key=60&idkapitola=29>

⁷⁴ Externalitou se v ekonomické interpretaci rozumí náklad nebo přínos generovaný jinou entitou než příjemcem. Externalitám se také někdy říká "efekty přelévání", vnější efekty, kladné a záporné úspory, či efekty sousedství. Nastávají především tehdy, když výroba nebo spotřeba jednoho subjektu způsobuje nezamýšlené náklady nebo přínosy jiným subjektům. Náklady nebo přínosy jsou přenášeny na jiné subjekty, aniž by ti, kteří náklady způsobili, či přínosy získali, za ně platili.

⁷⁵ viz odkaz ⁷³

a vylučitelnost neplatičů je proto poměrně snadná - takže se jedná o statky soukromé, což mnozí ekonomové často výslovně zdůrazňují a i v praxi se čas od času objevují návrhy na jejich privatizaci, nebo alespoň privátní produkci či financování).

Aplikujme ale nyní výše uvedenou teorii na všechny veřejné komunikace. Snadno vidíme, že takovým poměrně velmi blízkým komplementem k užívání silnic jsou pohonné hmoty (čím více jedeme, tím více pohonných hmot potřebujeme). Pokud by se silnice nestavěly z veřejných zdrojů, museli by je financovat právě (především) prodejci pohonných hmot, pokud by chtěli prodávat své zboží (a to by určitě chtěli – jde o soukromý statek a je to velmi dobrý obchod) dá se tedy předpokládat, že by se jejich prodejci snažili budovat a udržovat silnice v takové kvalitě a na takových místech, kde jsou společensky nejpotřebnější (tj. nejprospěšnější, nejefektivnější).

Současná realita je taková, že přestože se vybírá (spotřební) daň z pohonných hmot a používání silnic je tak de facto přímo zpoplatněno, výnos této daně nemá prakticky žádnou souvislost s tím, jak jsou odměňováni jejich producenti a nemá tedy ani vliv na rozhodování o tom, kde a kolik silnic se vybuduje a v jakém stavu se budou udržovat (tj. např. jak rychle v zimě odklidí sněh, atp.).

Zde by se snad dalo namítnout, že nepřímé financování výstavby a údržby silnic prodejem pohonných hmot by umožňovalo být černým pasažérem těm prodejcům, kteří by žádné silnice nestavěli a neudržovali (či jen v nepříměrně malé míře) a parazitovali tak na ostatních (čímž by dosahovali vyšších zisků a nižší cenou přetahovali zákazníky těm, kteří by silnice budovali a udržovali a tyto náklady by se jim pak přirozeně promítali do cen). Taková nekalá konkurence by pak samozřejmě vedla k tomu, že by do silnic opět neinvestoval nikdo. Obrana by byla možná tím, že by se majitelé silnic proti takovému jednání bránili tím, že by nekooperujícím prodejcům bránili v napojení k jejich síti.

Nakonec je v této souvislosti třeba zvážit argument (často uváděný v diskusi o provozu telekomunikačních sítí nebo o privatizaci železnic), že prodejci pohonných hmot by asi dobře zajistili financování výstavby a údržby tzv. páteřních cest (jež užívá velké množství klientů), ale problém by vznikl u z tohoto hlediska nelukrativních last mile (konečná napojení k jednotlivým domům) a middle mile (sběrné cesty mezi páteřními komunikacemi a koncovými přípojkami). U last mile je tento argument sice pravdivý, ale není relevantní, neboť jsou fakticky využívány jen obyvateli nemovitostí, ke kterým vedou, a jejich výstavba a údržba je tak více-méně pouze jejich soukromým zájmem (fakticky nepředstavují žádnou pozitivní externalitu a nemá je tedy smysl prakticky považovat za veřejný statek). Lze pak opodstatněně očekávat, že tyto cesty budou vybudovány tehdy (a právě jen tehdy), pokud jejich skuteční uživatelé (tj. majitelé resp. obyvatelé daných nemovitostí) usoudí, že z nich mají vyšší užitek, než jsou náklady na jejich výstavbu. U middle mile, které již jsou širší veřejností využívanými cestami, musíme přiznat, že zmíněný argument nedokážeme v této chvíli apriori vyvrátit (ačkoliv se domníváme, že kombinace zájmů prodejců pohonných hmot se zájmy majitelů nemovitostí - jejichž hodnota je též závislá na vhodných přístupových komunikacích - by přesto vedla k dostatečné výstavbě a údržbě těchto komunikací).

4.2.1 Možnosti soukromého zajišťování sociální politiky státu

Tato část si neklade za cíl podat vědecko-ekonomické pojednání nad tím, zda je užitečné pro společnost, aby se stát vzdal některých svých nástrojů sociální politiky a předal je podnikatelské (soukromému sektoru) sféře, v této kapitole bude nastíněno možné opodstatnění sociální politiky podniku v rámci tržního mechanismu. K vyjádření bude použita především

myšlenka financování veřejného statku (pro případ disertační práce budeme považovat sociální politiku státu a její nástroje jako celek za veřejný statek, poskytovaný státem a jeho orgány, který je financován s rozpočtových zdrojů) z prodeje nebo pronájmu jiného statku, který je k němu komplementární.

TAB. 15 MYŠLENKOVÝ TOK U PŘÍKLADU VEŘEJNÝCH KOMUNIKACÍ

Veřejný statek	Veřejné komunikace
Financování současné	silniční daň bez přímého vztahu k veřejným komunikacím, státní rozpočet
Komplement	pohonné hmoty
Možné financování	prodejci pohonných hmot
Přínos pro společnost	budování a udržování silnic v takové kvalitě a na takových místech, kde jsou společensky nejpotřebnější (tj. nejprospěšnější, nejefektivnější)
Přínos pro prodejce pohonných hmot	růst tržeb z většího objemu prodeje
Negativní dopady	možnost „černých pasažérů“ na straně prodejců pohonných hmot a předpoklad možných problémů financování tzv. middle mile (sběrné cesty mezi páteřními komunikacemi a koncovými přípojkami)

Zdroj: Vlastní

TAB. 16 MYŠLENKOVÝ TOK U PŘÍKLADU SOCIÁLNÍ POLITIKA STÁTU

Veřejný statek	Sociální politika státu
Financování současné	státní rozpočet, sociální pojištění (hrazeno zaměstnavatelem, zaměstnancem)
Komplement	zkvalitnění životní úrovně lidí (přeneseně zaměstnanců), jelikož sociální politika představuje značnou část výdajů, které jsou investicemi do lidí (např. vzdělávání), vytváří příznivé podmínky pro rozvoj jednotlivců i sociálních skupin či-li její snaha bezprostředně směřuje ke zdokonalování životních podmínek lidí – růstu kvality života – dalo by se říci, že zlepšuje podmínky pro rozvoj lidského kapitálu.
Možné financování	zaměstnavatelé (vlastní zdroje, snížení povinného sociálního pojištění)
Přínos pro společnost	investice a udržování životní úrovně lidí v takové kvalitě, výši a oblastech, které jsou společensky nejpotřebnější (tj. nejprospěšnější nejefektivnější). (např. investice do vzdělávání v oborech potřebných pro růst životní úrovně celé společnosti – nové technologie)
Přínos pro zaměstnavatele	růst přínosu lidského kapitálu a následně růst tržeb z objemu prodeje výrobků, či poskytovaných služeb
Negativní dopady	možnost „černých pasažérů“ na straně zaměstnavatelů (neochota rozvíjet životní úroveň svých zaměstnanců, zaměstnávání zaměstnanců, do kterých investoval jiný soukromý subjekt) a předpoklad možných problémů financování osob vyloučených sociální exkluzí, nemocných a důchodců

Zdroj: Vlastní

Nyní bude výše uvedené uvažování vysvětleno podrobněji. Sociální politika státu jako celek se může zjednodušeně považovat za veřejný statek (díky velkému množství sociálních nástrojů a povinnosti státu poskytovat sociální politiku v obecném měřítku všem občanům své země je vylučitelnost neplatičů (daní, sociálního pojištění atd.) obtížná a zároveň se rivalitnost spotřebitelů projevuje až při jejich velkém počtu a omezenosti zdrojů poskytovatele). Proto se všeobecně pokládá za nutné financovat sociální politiku obecně z veřejných zdrojů. Je samozřejmé, že to neplatí ve všech případech, př. soukromá školská zařízení, soukromé nemocniční zařízení u nichž je vylučitelnost neplatičů poměrně snadnější.

Výklad se nesnaží aplikovat uvedenou teorii na konkrétní nástroje sociální politiky státu, jelikož ty do značné míry vykazují rozdílnost ve své povaze. Výklad se snaží dokázat pouze teoretickou možnost vnímání sociální politiky státu jako celku v podobě veřejného statku, který velice obecně generuje komplement v podobě kvalitní životní úrovně, kterou můžeme také označit jako vhodnou podmínku pro růst lidského kapitálu, který je do značné míry využíván zaměstnavateli, prostřednictvím zaměstnanců (lidí). Pokud by se kvalita lidského života (spojená s rozvojem lidského kapitálu) nezvyšovala z veřejných zdrojů (př. veřejné školství, veřejné zdravotnictví), museli by je financovat právě (především) zaměstnavatelé, pokud by chtěli mít zdravé, spokojené a schopné pracovníky (a dá se předpokládat, že chtějí – jelikož výsledkem jejich činnosti je často výrobek či služba, která je již statkem soukromým, který přináší zaměstnavateli zisk), neboť zaměstnavatelé využívající nemocné, psychicky nevyrovnané, hladové, nevzdělané a jinak sociálně postižené osoby, by sice mohli vyrábět výrobky, ale s nižší produktivitou práce a vyššími náklady a výkonnost podniku by byla v takovém případě znatelně nižší, čemuž by také odpovídal i podstatně menší objem prodaných výkonů podniku. Vzhledem k této korelaci mezi „sociální, kvalitou lidských zdrojů a výší kvalitního výstupu firmy lze rozumně očekávat, že by se zaměstnavatelé měli snažit investovat a udržovat „sociální kvalitu“ života zaměstnanců na takové úrovni a v takových oblastech, které budou společensky nejpotřebnější (tj. nejprospěšnější, nejefektivnější).

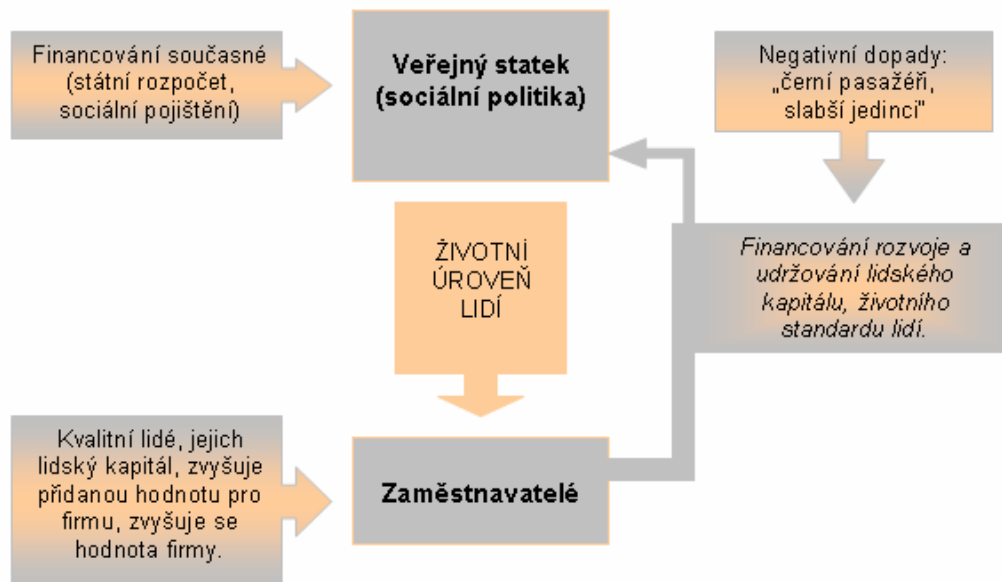
Veřejné úřady však mají úplně odlišnou motivaci, kterou představuje často „povinnost státu starat se o sociální potřeby občanů“. Současná realita je tedy taková, že přestože se vybírá sociální pojištění, daně, dochází k nedostatku těchto finančních prostředků, jejich plýtvání, neadekvátnímu použití a k vysokým správním nákladům celého sociálního aparátu, hlavně zde není přímo vidět souvislost mezi vloženými penězi a použitými penězi (např. 26 % sociálního pojištění placeného zaměstnavateli za zaměstnance nemá primární přínos pro zaměstnavatele, jelikož ten nemůže rozhodovat o jejich použití).

Je samozřejmé, že musí být namítnuto, že nepřímé financování sociální politiky zaměstnavateli by umožňovalo být černým pasažérem těm zaměstnavatelům, kteří by žádné investice do rozvoje „sociální kvality“ života svých zaměstnanců neprováděli a ani by neudržovali (či jen v nepřiměřeně malé míře) alespoň minimální míru sociální kvality života a parazitovali tak na ostatních (čímž by

dosahovali vyšších zisků a nižší cenou svých produktů by přetahovali zákazníky těm, kteří by investovali a zvyšovali sociální kvalitu zaměstnanců, tyto náklady by se jim pak přirozeně promítali do cen). Taková nekalá konkurence by pak samozřejmě vedla k tomu, že by do sociální oblasti na podnikové úrovni neinvestoval nikdo. Proti takovému jednání by se mohli ohradit přímo zaměstnanci, kteří by odcházeli a u těchto špatných zaměstnavatelů by zůstávali jen slabší jedinci, nemocní atd., kteří by nevykazovali takovou produktivitu a opět by docházelo k růstu nákladů těmto zaměstnavatelům (na tomto místě se připouští, že se jedná o velice zjednodušenou abstrakci řešení konfliktu černého pasažéra).

V této souvislosti je potřeba také zmínit jeden velice vážný argument v souvislosti s tím, že zaměstnavatelé by zajistili příznivé sociální klima s nejširší nabídkou pro nejproduktivnější zaměstnance (jež mají pro zaměstnavatele největší přínos), především neproduktivní zaměstnanci (nemocní, důchodci, invalidé) by byli v tomto systému zcela diskriminováni. Tento problém by vznikl u těchto nelukrativních zaměstnanců a na tomto místě by měl ze své podstaty „povinnost státu starat se o sociálně slabší jedince“ zasáhnout stát a jeho orgány (jak konkrétně, v jakých oblastech a v jaké výši a z jakých prostředků již není předmětem této disertační práce).

Předložená myšlenka není obecně platná a nelze ji označit jako teoretické východisko sociální politiky podniku, text slouží především jako opodstatnění sociální politiky podniku, jako možného partnera pro sociální politiku státu. Pro názornější pochopení myšlenkového toku, je zapracováno vlastní schéma na obrázku č. 5.



OBR. 5 MYŠLENKOVÝ TOK U PŘÍKLADU SOCIÁLNÍ POLITIKA STÁTU

Zdroj: Vlastní

Jak bylo uvedeno, bude následovat ještě jeden pohled v oblasti veřejných statků. V této myšlence uvažujeme, že nástroje (nejčastěji zaměstnanecké výhody) sociální politiky podniku jsou považovány, často i poskytovány, jako statek nevylučitelný, nerivalitní, a to z titulu, že zaměstnanec je pouze zaměstnancem dané firmy, nehledě na jeho pracovní výkon, jeho preference atd. Zaměstnanec má nárok na dané zaměstnanecké výhody a k jejich čerpání se často staví jako ke statku veřejnému (představme si, že podnik je jako stát a poskytuje tyto statky (zaměstnanecké výhody) jako statky veřejné). Zaměstnanecké výhody bývají proto často poskytovány plošně pro všechny zaměstnance bez rozdílu. Pohledem na tuto problematiku se zabývá další podkapitola.

4.2.2 Sociální politika podniku jako veřejný statek

V této části bude aplikována myšlenka efektivnosti veřejného statku (v našem případě budeme za veřejný statek považovat zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány plošně, nerivalitně a bez vyloučitelnosti), dále bude nastíněno pomocí grafického aparátu optimální množství zaměstnaneckých výhod v podniku.

Celá tato část je koncipována tak, aby pomohla změnit názor na plošné poskytování zaměstnaneckých výhod, ne však potvrdila jejich úplné odstranění z podniku, přestože jako soukromý statek v tomto aparátu budeme používat peníze, které by zaměstnanec dostal na místo zaměstnaneckých výhod.

Je nevyvratitelné, že podle ekonomického racionálního chování zaměstnance, by navýšení peněz (jako soukromého statku) mělo pro zaměstnance vždy větší hodnotu než jsou zaměstnanecké výhody (jako veřejný statek), jelikož peníze jsou považovány za všeobecně přijímaný ekvivalent, za který si může zaměstnanec podle svých skutečných preferencí pořídit jakýkoliv statek. Tato situace zrušení zaměstnaneckých výhod v podniku a náhrada za peníze je vhodná podle výše uvedené myšlenky pouze pro zaměstnance, zaměstnavatel prostřednictvím těchto výhod sleduje trochu odlišné cíle, než zaměstnanec (peníze=statek, který preferuji). Zaměstnavatel sleduje například zvýšení kvality pracovního prostředí ve firmě, loajalitu zaměstnanců atd. a to jsou statky, které by si zaměstnanec za navíc získané peníze nemusel koupit (preferovat), přestože jsou poskytovatelem (zaměstnavatelem) preferovány.

Efektivnost veřejných statků

Při vyjádření dopadu existence veřejných statků (zaměstnaneckých výhod) na efektivnost budeme předpokládat společnost složenou ze dvou zaměstnanců, kteří spotřebovávají jeden soukromý statek (peníze na místo zaměstnaneckých výhod za který si lze koupit soukromý statek) a jeden veřejný statek (zaměstnanecké výhody). Soukromý statek (který si koupí zaměstnanec za zvýšené peníze) označíme S a zaměstnanecké výhody ZV , MU_{ZV1} a MU_{ZV2} představují mezní užitek ze zaměstnaneckých výhod pro jednotlivé zaměstnance, SMU_{ZV} vyjadřuje celkový mezní užitek zaměstnaneckých výhod. Protože jsou zaměstnanecké výhody poskytovány na základě nevyloučitelnosti každého zaměstnance, celkový mezní užitek dodatečné jednotky

zaměstnaneckých výhod je dán součtem mezních užiteků všech zaměstnanců dané firmy. Za předpokladu srovnatelnosti užítka můžeme SMU_{ZV} vyjádřit následovně:

$$SMU_{ZV} = MU_{ZV1} + MU_{ZV2} \quad (1)$$

Zatímco prospěch z rozšíření poskytovaných zaměstnaneckých výhod dopadne na oba zaměstnance, prospěch zvýšení peněžních prostředků o jednotku připadne pouze tomu zaměstnanci, kterému budou zvýšeny peněžní prostředky a získá za ně soukromý statek, řekněme zaměstnanci i . Celkovou mezní míru substituce statku soukromého za statek veřejný je tak možné definovat následovně:

$$SMRS = \frac{SMU_{ZV}}{MU_{Si}} = \frac{MU_{ZV1}}{MU_{Si}} + \frac{MU_{ZV2}}{MU_{Si}} \quad (2)$$

Podmínkou pro efektivní alokaci zdrojů je tato rovnost:

$$MRPT(ZV \text{ za } S) = SMRS(ZV \text{ za } S), \quad (3)$$

kde $MRPT(ZV \text{ za } S)$ = mezní míra transformace statku veřejného (zaměstnanecké výhody) za soukromý (peníze=statek).

Podmínka efektivnosti vyjádřená touto rovnicí nemůže být dosažena působením cenového systému (v našem případě možností zaměstnance rozhodnout se, zda budu chtít peníze, nebo zaměstnanecké výhody). Můžeme do jít pouze k tomu, že:

$$MRPT(ZV \text{ za } S) = MRS(ZV \text{ za } S) \quad (4)$$

$$\frac{MU_{ZVi}}{MU_{Si}} \text{ menší } SMRS(ZV \text{ za } S) \quad (5)$$

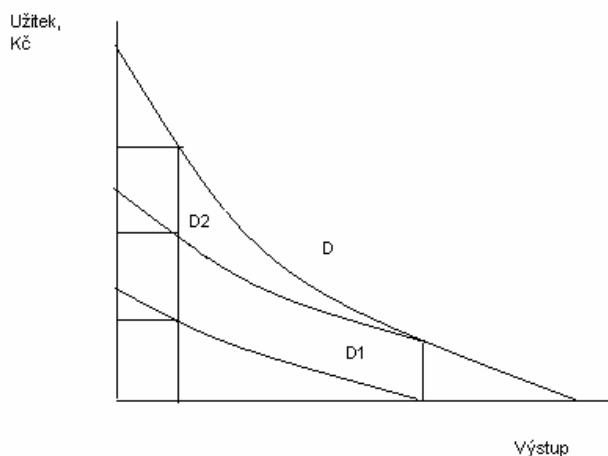
Závěrečná nerovnost platí v důsledku toho, že zaměstnanecké výhody přináší určitý prospěch nejen určitému zaměstnanci i , ale současně i jiným zaměstnancům. Z tohoto důvodu by měl podnik alokovat do poskytování zaměstnaneckých výhod nedostatečné množství prostředků. V tomto případě se nabízí otázka, není možný způsob, jak ze statku veřejného udělat statek soukromý, alespoň v některých oblastech zaměstnaneckých výhod? Na tuto otázku již v praktické podnikové ekonomice existuje odpověď. Jedná se o systém rozdělování zaměstnaneckých výhod zvaný cafeteria, který usiluje o náhradu systému plošného poskytování benefitů za pestrou a vyváženou skladbou benefitů, které si může zaměstnanec sám vybrat, podle svých potřeb, zde je vidět možnost rozhodnutí a využití preference a tím pádem přiblížení ke statku soukromému, více k tvorbě systému, jeho popisu či výhodám a nevýhodám v kapitole č. 8.3.2. Nyní se vrátíme ke grafickému aparátu, který nám pomůže stanovit optimální výši zaměstnaneckých výhod v podniku.

Optimální množství veřejného statku

Je všeobecně známo, že efektivní úroveň výstupu soukromých statků je určena rovností mezního užítku a mezních nákladů. Stejný princip je možné aplikovat na statky veřejné, ale se dvěma zásadními rozdíly.

- 1) V případě soukromých statků je mezní užitek měřen jako dodatečný užitek, který spotřebitel získává, v případě veřejného statku mezní užitek vyjadřuje, jak každý subjekt ohodnotí dodatečnou jednotku výstupu. Optimální množství veřejného statku určuje rovnost celkového mezního užítku s mezními náklady, celkový mezní užitek je dán součtem ohodnocení statku všemi subjekty, které jej užívají.⁷⁶
- 2) Každý může spotřebovávat stejné množství veřejného statku, ačkoli mu jednotlivci připisují rozdílné hodnoty.

Pro grafické vyjádření budeme předpokládat pouze dva zaměstnance-spotřebitele daného veřejného statku – zaměstnanecké výhody. Na obrázku č. 6 je na horizontální ose vyjádřeno množství zaměstnaneckých výhod a na ose y jejich hodnota. Předpokládejme, že oba zaměstnanci mají rozdílné preference, tzn. že každý z nich připisuje určitému množství statku jinou hodnotu. Křivka D_1 představuje poptávky prvního, křivka D_2 poptávku druhého zaměstnance. Každá z nich vyjadřuje mezní užitek, který zaměstnanec získá při spotřebě každé úrovně výstupu.



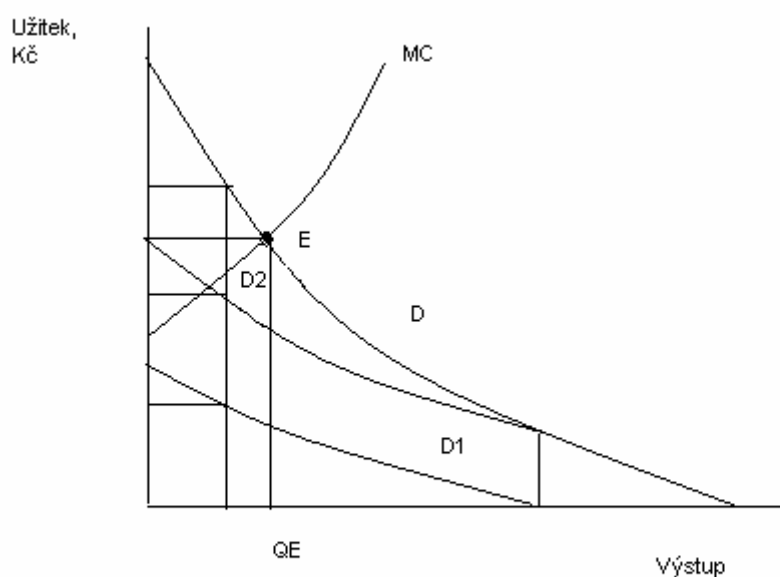
OBR. 6 POPTÁVKOVÁ FUNKCE – ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Zdroj: Vlastní

⁷⁶ SOUKUPOVÁ, J., HOŘEJŠÍ, B., MACÁKOVÁ, I., SOUKUP, J. *Mikroekonomie*. 3. doplněné vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-061-9, s. 491.

Podobě jako jsme tržní poptávkovou křivku na trzích soukromých statků získali horizontálním součtem individuálních poptávkových křivek, získáme tržní křivku poptávky po veřejném statku (zaměstnaneckých výhodách viz křivka D). Tržní křivka poptávky po veřejném statku je pseudopoptávkovou křivkou, protože je odvozena na základě nereálného předpokladu, že lze zjistit skutečnou poptávku, resp. užitek každého zaměstnance pro každé množství statku.

Otázkou zůstává, jaké množství zaměstnaneckých výhod je optimální poskytovat při dané celkové poptávce. Optimální množství zaměstnaneckých výhod je určeno průsečíkem tržní křivky poptávky s křivkou nabídky. Křivka nabídky zaměstnaneckých výhod je stejně jako u statků soukromých daná mezními náklady jejich poskytnutí (výroby). Optimum nastává, když částky, které by oba spotřebitelé byli ochotni dohromady zaplatit za dodatečnou jednotku statku (v našem případě použít peníze místo spotřeby na zaměstnanecké výhody) přesně pokrývají náklady na poskytnutí této dodatečné jednotky - viz bod E na obrázku č. 7. V tomto bodě se celkový náklad dodatečné jednotky statku přesně rovná částce, kterou je společnost ochotna zaplatit v případě veřejných statků (pro náš případ se jedná o bod E, kde se celkový náklad dodatečné jednotky statku přesně rovná ochotě použít peníze na zaměstnanecké výhody).



OBR. 7 URČENÍ ROVNOVÁHY – ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Zdroj: Vlastní

Veřejný statek je poskytován v efektivním množství pouze tehdy, když se mezní užitek shoduje s mezním nákladem. Tvzení, že QE na obrázku č. 7 představuje optimální úroveň poskytovaných zaměstnaneckých výhod, platí pouze za předpokladu, že celkové mezní náklady nepřevyšují částku, kterou by zaměstnanci byli ochotní za toto množství zaplatit. Z výše uvedeného pokusu aplikovat teorii veřejných statků na zaměstnanecké výhody je zřejmé, že v praxi nemůže být tento systém plně realizován a to především z těchto důvodů:

- zaměstnavatel nezná individuální poptávky svých zaměstnanců vůči zaměstnaneckým výhodám,
- existuje zde reálný předpoklad, že zaměstnanec bude vždy preferovat peníze před zaměstnaneckými výhodami,
- zaměstnavatel nemůže úplně opustit systém zaměstnaneckých výhod, jelikož některé z nich jsou poskytovány ze zákona (ochrana zdraví a bezpečnosti při práci atd.).

4.2.3 Shrnutí

Celá kapitola si kladla za cíl propojit sociální politiku podniku a její nástroje s teoretickou problematikou veřejných statků, najít možné vazby mezi těmito dvěma oblastmi, kde jedna spadá do oblasti ekonomie a ta druhá do oblasti ekonomiky. Vazby byly nalezeny v možném financování sociální politiky státu soukromým sektorem a dále ve vyjádření možnosti poskytování nástrojů sociální politiky podniku na základě preferencí zaměstnanců.

Jedná se o velice zajímavou oblast mikroekonomie, která by si do budoucnosti zasloužila další vědecké rozpracování. Výklad v oblasti mikroekonomie dále pokračuje v samostatné kapitole zaměřené na problematiku teorie her a opět hledá vazby mezi ekonomikou a podnikovou praxí v oblasti sociální politiky podniku.

5 Uplatnění teorie her v sociální politice podniku

V předkládané části bude za pomoci teorie her vyjádřen vztah mezi dvěma hráči: zaměstnavatelem, zaměstnancem (pro zjednodušení zastoupeného odbory) v mikroekonomické oblasti podniku, konkrétně v oblasti poskytování sociálních výhod podnikem. Nejedná se o odborný výklad, či vytvoření obecně platné teorie, ve své podstatě jde opět pouze o nastínění možných vztahů a vazeb výše uvedených hráčů, který je pro potřeby disertační práce opodstatněný, a to v nezbytně nutném rozsahu, jelikož problematika teorie her je značně rozsáhlá.

5.1 Obecně o teorii her

Modely založené na teorii her (game theory) představují jeden z vědeckých přístupů nejen v ekonomii. Tvoří páteř proudu racionální volby (rational choice), který je jedním z hlavních směrů současného teoretického myšlení. Teorie her je matematickou teorií rozhodování racionálních hráčů, kteří jsou na sobě závislí. Vychází ze situace, kdy každý hráč potřebuje ke svému rozhodnutí informaci o rozhodnutí ostatních hráčů. Snaha najít řešení z perspektivy každého hráče snadno zavede do bludného kruhu. Teorie her se snaží tento bludný kruh prolomit. Naznačuje, jak by se v takové situaci chovali racionální a informovaní hráči.⁷⁷

Hra je dána počtem hráčů, počtem strategií každého hráče a preferencemi každého hráče. Hráčem je každý účastník hry, který sám rozhoduje o volbě jedné z mnoha různých strategií. Pro účely disertační práce bude předpokládán počet hráčů 2, jimiž bude firma a odbory. Strategie je chápána jako každá z možných činností, pro kterou se může hráč v dané hře rozhodnout. Ačkoliv hráč zpravidla může volit mezi větším počtem činností, bude pro zjednodušení předpokládáno, že každý hráč se bude rozhodovat mezi dvěma strategiemi. Výsledky představují konečné výnosy ze hry pro každého z hráčů. Pro účely disertační práce, kdy jsou v pozici hráčů firma a odbory, budou konečné výnosy vyjadřovat jednotky užítku. Výsledky budou uspořádány ve výplatní matici. Dále je zahrnut níže uvedený předpoklad, že hráči jsou schopni seřadit výsledky od nejméně po nejvíce preferované a snaží se dosáhnout nejvíce preferovaného výsledku.

Klasifikace her může být následující. Uvažujeme-li, že množina strategií, které mohou hráči přijímat, je konečná, hovoří se o konečných hrách, pokud mohou přijímat nekonečně mnoho strategií, jde o hry nekonečné.

⁷⁷ *Teorie her: matematika interaktivního rozhodování.* [online]. [cit. 06/2006]
Dostupné z: <<http://obchod.portal.cz/scripts/detail.asp?id=2232&tmplid=27>>

Významné je dělení her podle toho, zda suma výher, které hráči získají je:

- konstantní, jde o hry s konstantním součtem výher. Zvláštním případem jsou hry, kdy je suma výher rovna nule, tzv. hry s nulovým součtem výher,
- hry s proměnným součtem výher, kdy se suma výher mění podle přijatých strategií hráčů.

První skupina her patří mezi antagonistické hry. Účastníci hry jsou v přímém rozporu, protože vyšší výhra jednoho znamená pokles výhry ostatních hráčů. U her druhé skupiny hovoříme o neantagonistických hrách. Protože u těchto rozhodovacích situací může být výhodné, když se hráči, pokud je to možné, dohodnou na společném postupu, odlišujeme ještě v této skupině hry kooperativní a nekooperativní. Pokud na výsledek rozhodnutí nemají vliv indiferentní účastníci, jde o hry v normálním tvaru.⁷⁸

Základním předpokladem většiny modelů je předpoklad racionality hráčů. Předpoklad matematické racionality v sobě zahrnuje několik dalších předpokladů. Očekává se, že hráč si na základě stabilních preferencí stanovuje cíle a volí si strategie k co možná nejefektivnějšímu dosažení těchto cílů. Očekává se, že hráč je konfrontován s určitým počtem situací a dokáže si je seřadit podle svých preferencí od nejvýhodnější po nejméně výhodnou. Toto seřazení musí být úplné, tj. musí pokrývat všechny situace, a tranzitivní, tj. pokud dá hráč přednost situaci A před situací B a situaci B před situací C, musí dát přednost situaci A před situací C. Na základě preferencí situací je odvozena užitková funkce (utility function) hráče. Jediným cílem hráče je potom maximalizace hodnoty užitkové funkce.⁷⁹

Teorie her se snaží nalézt v každé hře bod rovnováhy, v němž hráči volí takové strategie, že žádný z nich nemá důvod svou strategii změnit za předpokladu, že nikdo z ostatních svou strategii nezmění. V textu se dále zaměříme na hry s nulovým součtem, opakované hry a koordinační hry.

5.2 Hra s nulovým součtem

V dalším textu bude nastíněn ten nejjednodušší typ her, což jsou hry dvou hráčů, z nichž každý má dvě strategie, zapsané v maticovém tvaru. Pro případ disertační práce uvedeme hru, kdy na jedné straně stojí zaměstnavatel, který poskytuje nástroje sociální politiky podniku a na druhé straně zaměstnanec zastoupený odbory, které vyžadují poskytování sociální politiky podniku. Odbory byly zvoleny z důvodu větší síly než by byl samostatný zaměstnanec, přesto se hra dá hrát i s konkrétním zaměstnancem.

⁷⁸ GROS, I. *Kvantitativní metody v manažerském rozhodování*. Praha: GRADA Publishing, 2003. ISBN 80-247-0421-8, s. 350.

⁷⁹ *Teorie her: matematika interaktivního rozhodování*. [online]. [cit. 06/2006]
Dostupné z: <<http://obchod.portal.cz/scripts/detail.asp?id=2232&tmplid=27>>

TAB. 17 HRA S NULOVÝM SOUČTEM

Firma	Odbory		
	<i>Hra s nulovým součtem</i>	Nevyžadují sociální politiku podniku	Vyžadují sociální politiku podniku
	Neposkytuje nástroje sociální politiky podniku	(10, -10)	(-5, 5)
	Poskytuje nástroje sociální politiky podniku	(0, 0)	(2, -2)

Zdroj: Vlastní

Matice v tabulce č. 17 je příkladem takové hry, kde čísla v závorkách vyjadřují hodnoty užtkové funkce, tzv. výplaty (pay-off), první číslo v závorce vyjadřuje výplaty prvního hráče (Firma), druhé číslo druhého hráče (Odbory).⁸⁰

Jejich význam může být následující: Pokud firma zvolí strategii neposkytnutí sociální politiky a odbory zvolí strategii nevyžadující sociální politiku podniku (tj. nepokusí se využít své síly, svého poslání starat se o zaměstnance), pak firma získá 10 jednotek užitku a odbory 10 jednotek ztrácí. Pokud by odbory v této situaci zvolily strategii vyžadující zavedení sociální politiky, pak firma ztrácí 5 jednotek a odbory 5 jednotek získávají. Analogicky může být vyložena situace v případě, kdy firma volí strategii poskytnutí nástrojů sociální politiky podniku.

Pro řadu analýz nejsou rozhodující konkrétní výplaty, nýbrž jejich pořadí u každého hráče. V uvedeném příkladu je tedy zásadní to, že pro firmu je nejvýhodnější taková situace, kdy oba hráči hrají první strategii, a nejméně výhodná ta, kdy firma hraje první strategii a odbory druhou strategii. Pro odbory platí pravý opak.

Rovnovážným bodem v této situaci je (2, -2). Platí, že když se v něm hráči ocitnou, žádný z nich nemá zájem měnit svou strategii za předpokladu, že druhý hráč svou strategii nemění. Jedná se o bod Nashovy rovnováhy (Nash equilibrium). Lze dokázat, že racionální hráči, kteří jsou navzájem informováni o strategiích a výplatách ostatních hráčů, zvolí právě strategie, které tvoří Nashovu rovnováhu. Díky tomuto poznatku lze za předpokladu racionality a informovanosti hráčů najít spolehlivou strategii hry.

Nashova rovnováha poskytuje tuto jistotu pouze ve hrách s nulovým součtem (zero-sum games). To jsou hry, v nichž pro každou kombinaci strategií platí, že součet výplat se rovná nule (viz tab. 17). Jedná se o dokonale antagonistické hry. Zisk jednoho hráče se rovná ztrátě druhého hráče. V takových hrách postrádá smysl jakákoli komunikace či pokusy o dohodu mezi hráči.⁸¹

⁸⁰ Hodnoty obsažené ve výplatní matici jsou pouze demonstrativní, slouží k objasnění daného teoretického základu a v žádném případě neodrážejí skutečné hodnoty, jelikož nejsou k dispozici data k určení těchto jednotlivých výstupů, které mohou představovat hodnoty užitku pro daného hráče.

⁸¹ *Teorie her: matematika interaktivního rozhodování*. [online]. [cit. 06/2006]
Dostupné z: <<http://obchod.portal.cz/scripts/detail.asp?id=2232&tmplid=27>>

Což zřejmě ani v případě hráčů firma a odbory není zcela správným způsobem uvažování, jelikož komunikace mezi odbory a firmou je bezpochyby nezbytná a opodstatněná, z toho plyne, že význam her s nenulovým součtem (non-zero-sum games) je nesrovnatelně větší. Množství her s nenulovým součtem je mnohem pestřejší, neboť antagonismus se zde setkává s možnostmi spolupráce.

Hry s nenulovým součtem se proto dále dělí na:

- kooperativní (cooperative games), kde spolu hráči mohou komunikovat a uzavírat závazné dohody týkající se volby strategií;
- nekooperativní (non-cooperative games), kde závazné dohody možné nejsou a komunikace může, a nemusí existovat.⁸²

Pro oblast disertační práce se nabízejí spíše hry kooperativní, jelikož dohoda mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (odbory) je možná. Tendence hráčů ke koordinaci a spolupráci může být pozorována v souvislosti s tzv. opakovanými hrami.

5.3 Opakované hry

V teoretickém případě vězňova dilematu mají vězňové pouze jedenkrát v životě možnost volit mezi strategiemi „přiznat se“ a „nepřiznat se“, většina firem a odborů však opakovaně stanovuje velikost svého užitku a výši nákladů na sociální politiku podniku. V reálném ekonomickém životě tedy firma s odbory hraje opakované hry, které jim umožňují hodnotit jejich vlastní pozici a získat informace o chování svého partnera. Pokud hráč opakovaně nemůže dosáhnout takových výsledků, o jaké usiluje, uvědomí si, že dohoda uzavřená s druhým hráčem by mohla situaci prvního hráče zlepšit. Na příkladu bude nastíněno řešení pro případ jednorázového a opakovaného rozhodování, pro lepší přiblížení bude použita tabulka č. 18.

TAB. 18 OPAKOVANÉ HRY

Firma	Odbory		
	Opakované hry	Dodržovat dohody se zaměstnavatelem	Nedodržovat dohody se zaměstnavatelem
	Dodržovat dohody s odbory	(5, 5)	(3, 6)
	Nedodržovat dohody s odbory	(6, 3)	(4, 4)

Zdroj: Vlastní

Hráči zvažují strategie, zda mají nebo nemají dodržovat navzájem uzavřené dohody v oblasti sociální politiky podniku. Dominantní strategií firmy je dohodu nedodržet, v tomto významu se myslí

⁸² *Teorie her: matematika interaktivního rozhodování.* [online]. [cit. 06/2006]
Dostupné z: <<http://obchod.portal.cz/scripts/detail.asp?id=2232&tmplid=27>>

Je-li časový horizont vzájemného kontaktu hráčů neomezený, má každý z nich možnost ovlivnit chování svého protihráče. Jestliže v uvedeném případě například firma dohodu nedodrží, odbory v následujícím období můžou potrestat firmu a v následujícím období dohodu nedodržet. Taková strategie se nazývá „Jak ty mně, tak já tobě“ (Tit for Tat). Kdyby však firma dohodu dodržela, odbory by ji při uplatnění zmíněné strategie respektovaly a situace obou hráčů by byla lepší. Strategie „Jak ty mně, tak já tobě“ založená na následování toho, co učinil protihráč, tak může vést k dosažení efektivního výsledku opakované hry. Ukazuje, že se hráčům vyplatí, namísto jednorázového přínosu z podvádění, sledovat dlouhodobé přínosy plynoucí ze spolupráce.⁸³

Nashovy rovnováhy (9, 9) . Pokud hráči mohou komunikovat, situace je zcela jasná: bez problémů se dohodnou, zda hrát první, či druhou strategii. V případě, že komunikace chybí, však nastává problém. Jakou strategii zvolit, abychom se „trefili“ do strategie toho druhého? Jedná se o problém několika bodů rovnováhy (multiple equilibria problem). Teorie her zde nemůže poskytnout žádnou obecně platnou odpověď, nicméně ukazuje směr, který může pomoci při jejím hledání. Možné východisko spočívá v identifikaci sdílených informací obou hráčů (common knowledge) (společných zkušeností, precedentů, společné kultury apod.) a ve výběru těch informací, které by mohly vést k upřednostnění jednoho bodu rovnováhy před druhým.⁸⁴

Situace by se zjednodušila v okamžiku, kdy by oboustranná volba první strategie přinášela např. výplaty (5, 5). Stále by se jednalo o hru s dvěma body Nashovy rovnováhy (5, 5) a (9, 9), nikoli však o hru koordinační. Pouze bod (9, 9) je pareto-optimální, tj. bod, pro nějž platí, že přesun do jakéhokoli jiného bodu hry bude znamenat ztrátu alespoň pro jednoho z hráčů. Pokud jsou hráči v bodě, který není pareto-optimální, může si alespoň jeden polepšit, aniž by si druhý pohoršil. Racionální hráči proto dají přednost bodu, který je pareto-optimální (9, 9) před bodem, který není pareto-optimální (5, 5). V praxi by to znamenalo, že vyžadování a poskytování sociální politiky podniku je jednoznačně výhodnější než neposkytování sociálních programů firmou. Nicméně problém koordinačních her a několika bodů rovnováhy se týká právě her, které mají několik bodů Nashovy rovnováhy, které jsou pareto-optimální.

Naopak složitější situace nastává, když je výhra v bodech Nashovy rovnováhy nerovnoměrně rozdělena, např. v prvním bodě (9, 5) a v druhém bodě (5, 9). Do koordinační hry se tak dostává prvek konfliktu, neboť první hráč preferuje první strategii a druhý hráč druhou strategii, nicméně oba mají jednoznačný zájem na shodě strategií. Tuto situaci je možné řešit komunikací, neboť jakákoli dohoda je pro každého z hráčů lepší než hrozba bodů (0, 0), a žádný hráč nemá motivaci odklonit se od dohodnuté strategie, byť by z ní získal méně než partner. V našem případě to lze interpretovat tak, že pro firmu je v dané situaci výhodnější neposkytovat sociální politiku podniku, zatímco pro odbory je výhodnější vyžadovat poskytování sociální politiky podniku.

5.5 Shrnutí

Teorie her rozvíjí řadu modelů založených na předpokladech kooperativního jednání, nekooperativního jednání, tajných smluv, donucovacích aktivit atd., které již přesahují rámec této disertační práce. Cílem této kapitoly bylo přiblížení mikroekonomického pohledu na sociální politiku podniku, a to především z pohledu dvou hráčů, zaměstnavatele (firmy) a zaměstnance (pro tento případ zastoupeného odbory) a jejich vztahu a možnosti uplatnění uvedených strategií.

⁸⁴ *Teorie her: matematika interaktivního rozhodování*. [online]. [cit. 06/2006]
Dostupné z: <<http://obchod.portal.cz/scripts/detail.asp?id=2232&tmplid=27>>

Disertační práce v této části nekladla za cíl určit optimální strategii, ani přesně stanovit výplatní matici, tento přístup ani není možný, jelikož nejsou k dispozici výchozí data k určení těchto výstupů pro konkrétní rozhodovací situaci mezi konkrétními hráči. Kapitola nastínila možnosti využití teorie her v oblasti sociální politiky podniku jako teoretického můstku pro kooperativní dohody obou hráčů – zaměstnavatele, zaměstnance.

Obecným závěrem této části by mohlo být sdělení, že mezi úspěšné strategie (samozřejmě ne však jediné) mezi těmito hráči lze řadit strategii „Jak ty mně, tak já tobě“, jelikož jsou splněny podmínky, kdy hráči jsou více méně stálí, dokáží si zapamatovat, jak se zachoval hráč při předchozích akcích, dále je splněna podmínka výrazné zainteresovanosti na budoucí spolupráci a to vše nasvědčuje vhodnosti využití této strategie pro případ zavádění sociální politiky podniku.

Výše uvedené první tři kapitoly: Sociální politika státu východisko sociální politiky podniku, Veřejný statek a sociální politika podniku a Uplatnění teorie her v sociální politice podniku slouží jako propojení makroekonomie a mikroekonomie na poli podnikového řízení, do kterého lze sociální politiku podniku řadit, je zřejmé, že tento pohled není vyčerpávající, ale pro potřeby disertační práce byl zvolen pouze rozsah potřebný.

Následující text se už konkrétněji zaměří přímo na sociální politiku podniku, jejího vnímání, vymezení nástrojů, a to především z pohledu podnikové ekonomiky. .

6 Sociální politika podniku na podnikové úrovni

Tato část se zaměří na vztah sociální politiky podniku k oblasti personálního řízení, kterou v současné době česká literatura v dostatečné míře rozebírá, jelikož sociální politika podniku je nejčastěji vnímána jako zaměstnanecké výhody či péče o pracovníky. Druhá část se zaměří na novější pojetí, kdy sociální politiku podniku řadíme do nástrojů Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem).

6.1 Vztah mezi sociální politikou podniku a personálním řízením

Z výše uvedené analýzy současných definic k pojmu sociální politika podniku je zřejmé, že ve větší míře se pojem samostatně nepoužívá, je přímo nahrazován nástroji z oblasti péče o pracovníky, zaměstnaneckých výhod či benefitů.

Personální práce (personalistika) tvoří tu část organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.⁸⁵

Personální řízení se považuje za nedílnou součást celkového procesu řízení, za který odpovídají všichni řídicí pracovníci, včetně personalistů. Podstatou řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace.⁸⁶

Sociální politika podniku v rámci personálního řízení využívá nejčastěji těchto nástrojů:

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody se řadí v rámci personálního řízení do oblasti odměňování, pracovníci dostávají tyto požitky většinou pouze z titulu, že pro organizaci pracují. Na rozdíl od mezd, platů či dalších složek mzdy, platu nebývají obvykle vázány na pracovní výkon pracovníka. Často se však přihlíží při jejich poskytování k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, době zaměstnání v organizaci či zásluhám. Zaměstnaneckých výhod existuje značné množství. Thomsen uvádí např. 79 zaměstnaneckých výhod používaných v USA. Ne jen výčet zaměstnaneckých výhod je značně široký a různorodý podle velikosti, majetku, politiky atd. každé organizace, ale i pokus

⁸⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3, s. 14.

⁸⁶ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5, s. 41, 42.

o členění zaměstnaneckých výhod do určitých skupin je také značně neujednocený. Koubek ve své knize publikuje tato možná členění zaměstnaneckých výhod v Evropě a v USA (zaměstnanecké výhody v USA byly již uvedeny v kapitole č. 2.1.7)

V Evropě se zaměstnanecké výhody člení spíše do tří skupin:

- Výhody sociální povahy: např. důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky.
- Výhody mající vztah k práci: např. stravování, výhodnější prodej produktů organizace, vzdělávání hrazené organizací.
- Výhody spojené s postavením v organizaci: např. podnikové automobily, placení telefonu, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace, bezplatné bydlení.⁸⁷

Armstrong se ve své knize přiklání k tomuto členění:

- Penzijní systémy.
- Osobní jistoty: jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty zaměstnance a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového, životního pojištění.
- Finanční výpomoc: půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování, slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované společností.
- Osobní potřeby: dovolené za zotavenou, péče od dětí, přerušení kariéry z důvodu mateřství, studia, poradenství finanční, osobní, posilovny, rekreační zařízení.
- Podnikové automobily a benzin.
- Jiné výhody: stravování, příplatky na ošacení, mobilní telefony, kreditní karty.
- Nehmotné výhody: charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán.⁸⁸

Zaměstnanecké výhody se stávají prostředkem boje o pracovní sílu, v tomto pojetí patří do rejstříku personálních nástrojů. Firmy se snaží mít atraktivní nabídku. A pro ty, které fungují na náročných trzích práce, je prakticky nemožné výhody neposkytovat. Tím posilují u žádaných pracovníků mentalitu nárokování bez ohledu na skutečný přínos k výsledkům organizace.

Zaměstnanecké výhody mají několik typických rysů:

- nebývají závislé na zásluhách; jejich rozsah a struktura se často zlepšuje se statusem zaměstnance a délkou trvání pracovního poměru,
- zpravidla nestimulují ke krátkodobému výkonu,
- všichni zaměstnanci je nemusí vnímat jako výhodu, např. mladý pracovník nepocituje vysokou potřebu podnikového penzijního připojištění nebo nadstandardní zdravotní péče,

⁸⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3, s. 298.

⁸⁸ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5, s. 683-684.

- jsou zavedeny proto, že kopírují trend nebo morální závazky a nejsou podloženy racionální analýzou,
- u velkých a bohatých organizací zpravidla nalezneme širokou škálu výhod oproti malým firmám, které nabízejí velmi omezený počet,
- jakmile jsou zavedeny, je obtížné je zrušit a zaměstnanci je vnímají spíše jako přirozenou součást pracovního vztahu než jako nadstandardní péči,
- dosud nelze dát jasný důkaz o tom, že výhody přitahují uchazeče o zaměstnání. Je však pravděpodobné, že odrazují zaměstnance, aby ukončili pracovní poměr,
- mohou pozitivně působit na spokojenost s prací, ale vždy podněcují nespokojenost, jestliže je jejich přiznávání spravováno nesystémově, může to vyvolávat pocity nespravedlivosti, obvinění z nadržování nebo favorizování,
- mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či jiné smlouvy, popř. vnitřního předpisu.⁸⁹

Uvádět další možná rozdělení, další možné zaměstnanecké výhody, či další přínosy výhod v podniku na tomto místě není zcela vhodné. Z výše uvedeného výčtu možných zaměstnaneckých výhod je zřejmé, že některé výhody jsou v jiné literatuře označovány i jako péče o pracovníky.

Péče o pracovníky

Pokud byla část o zaměstnaneckých výhodách koncipována jako zjednodušený pohled na přístup dvou hlavních představitelů, teoretiků z oblasti personálního řízení, Koubka (ČR), Armstronga (USA), v následujícím textu bude tento přístup také zachován.

V literatuře si můžeme všimnout, že v podstatě neexistuje jednoznačná a univerzální definice péče o pracovníky, můžeme se zde setkat s různým pojetím této péče. V jednotlivých zemích dále existují různé zvyklosti i různá míra uzákonění péče o pracovníky. Nelze si však nevšimnout výrazné tendence ke stále širšímu pojetí péče o pracovníky a stále výraznější pestrosti forem této péče.

Péči o pracovníky podle Koubka můžeme rozdělit do tří skupin:

- povinná péče o pracovníky daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně,
- smluvní péče o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace
- dobrovolná péče o pracovníky, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.⁹⁰

⁸⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Zaměstnanecké výhody ve světě společnosti znalostí*. [online]. [cit. 05/2006]
Dostupné z: <<http://ppam.elanor.cz/10-2001/20011021.htm>>

⁹⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3, s. 321.

Ve svém širším pojetí zahrnuje péče o pracovníky tyto záležitosti:

- pracovní dobu a pracovní režim: pracovní doba determinuje časovou využitelnost pracovníka, ale i jeho volný čas, tedy jeho životní způsob a životní úroveň, ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb, jeho zdraví, reprodukci jeho pracovních schopností a mnohé další,
- pracovní prostředí: tvoří souhrn všech materiálních podmínek (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení) pracovní činnosti, které spolu s dalšími podmínkami (technologí, organizací práce, společenskými podmínkami práce) vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další – ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu.⁹¹
- bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci,
- personální rozvoj pracovníků: jedná se především o péči o kvalifikaci pracovníka a její prohlubování a rozšiřování,
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti: stravování, zdravotní služby, zařízení k osobní hygieně, odkládání věcí, k oddechu, poskytování pracovních oděvů, ochranných pomůcek, doprava do zaměstnání, poradenské služby týkající se pracovních záležitostí pracovníka,
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám: služby spojené s využíváním volného času, služby sledující zlepšování životních podmínek pracovníků, poradenské služby netýkající se pracovních záležitostí, programy udržování kontaktů se ženami na mateřské dovolené a během období, kdy se věnují péči o děti,
- péče o životní prostředí: v poslední době se ve světě zdůrazňuje význam péče organizací, zejména průmyslových podniků o životní prostředí, v němž žijí jejich pracovníci.⁹²

Armstrong ve své publikaci pohlíží odděleně na oblast ochrany zdraví a bezpečnosti při práci a na péči o pracovníky. Na problematiku ochrany zdraví a bezpečnosti při práci pohlíží jako na politiku a programy, které jsou zaměřeny na ochranu zaměstnanců, a ostatních lidí, na něž má vliv to, co podnik vyrábí a dělá – proti nebezpečí souvisejícímu s jejich prací nebo s jejich spojením s podnikem. Programy ochrany zdraví při práci se zabývají prevencí poškození zdraví vlivem pracovních podmínek. Tvoří je dva prvky, pracovní lékařství, což je specializovaný obor preventivní medicíny, zabývající se diagnózou a prevencí zdravotních rizik při práci, a také jakýmkoliv poškozením zdraví nebo stresem, k jejichž vzniku došlo navzdory preventivním krokům. Dále se jedná o pracovní hygienu, což je pole působnosti chemiků, inženýrů nebo ergonomů zabývajících se měřením a kontrolou rizik prostředí. Programy bezpečnosti při práci se zabývají

⁹¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3, s. 329.

⁹² viz odkaz ⁹¹, s. 321, s. 322 – 326.

prevencí nehod a snaží se minimalizovat ztráty a škody plynoucí z nehod osobám i majetku.⁹³ Ochrana zdraví a bezpečnosti při práci je věnována příloha A - Bezpečný podnik.

Péče o pracovníky se poskytuje z takových důvodů, které bezprostředně nesouvisí s jimi vykonávanou prací, i když mohou obecně souviset s jejich pracovištěm. Péče o pracovníky se týká individuálních služeb péče o pracovníky jako jsou například pomoc či poskytování konzultací při osobních problémech, pomoc související s problémy zdraví či nemoci a zvláštní služby pro penzionované zaměstnance. Skupinové služby se mohou týkat zabezpečování společenských a sportovních aktivit a stravovacích zařízení.⁹⁴

Výše uvedená část dokázala, že existuje nesporná vazba mezi sociální politikou podniku a personálním řízením, v tomto pojetí, kdy sociální politika podniku je chápána především jako nástroj zaměstnaneckých výhod a péče o pracovníky. V tomto pojetí je vidět značná vazba na jednotlivé personální činnosti. Už při vytváření pracovních míst je potřeba zohlednit pracovní podmínky při vytváření pracovních úkolů (pracovní podmínky tvoří součást popisu pracovního místa). V případě získávání a výběru pracovníků zaměstnanecké výhody a péče o pracovníky ovlivňuje to, jak lidé vnímají pracovní atraktivitu organizace. Dalším přínosem sociální politiky podniku v tomto pojetí je značný význam pro stabilitu pracovníků, a redukci nežádoucí fluktuace pracovníků. Velmi významná vazba je i na odměňování pracovníků. Je potřeba si uvědomit, že existuje vazba mezi odměňováním a péčí o pracovníky, mohou se nejen doplňovat, ale také do určité míry vzájemně kompenzovat. Další vliv je patrný v pracovních vztazích, především v poměru pracovníků k organizaci a v aktivitách odborů. Těchto nesporných vlivů a vztahů k personálnímu řízení by bylo možné vyjádřit mnohem více, ale pro potřeby disertační práce, kdy bylo pouze za cíl vyjádřit existující vztah mezi sociální politikou podniku a personálním řízením, je tato část dostačující. Zajímavým pojetím je vztah sociální politiky podniku k aktivitám CSR, na který se zaměří následující kapitola.

6.2 Vztah mezi sociální politikou podniku a aktivitami CSR

K efektivnímu státu a prosperitě patří společenská odpovědnost firem (CSR-Corporate social responsibility). Dosahování firemního zisku či maximalizace tržní hodnoty firmy za předpokladu dodržování zákonů a odpovědnosti manažerů, vlastníků a zaměstnanců, to jsou předpoklady pro naplnění společenské odpovědnosti firmy. Definice EU pro toto téma je následující:

⁹³ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5, s. 803.

⁹⁴ viz odkaz ⁹³, s. 819.

Společenská odpovědnost firem je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s okolím.⁹⁵

Společenská odpovědnost firmy je výrazem společenské odpovědnosti jejích vlastníků a majitelů. Nikoliv principem, který by nahrazoval právní podmínky dané státem pro dosahování cílů firmy. Z pohledu státu jde o dobrovolný doplněk veřejně garantovaných a vymahatelných pravidel pro podnikání.

Adekvátní „nadzákonná“ aktivita manažerů firem směřující ke zlepšení pracovních podmínek jejich zaměstnanců a dodavatelsko-odběratelských vztahů, směřující k ochraně životního prostředí a těsnější kooperaci s místní správou a zájmovými skupinami a aktivity vlastníků firem vedoucí ke zlepšení správy společnosti se jednoznačně projevují silně pozitivními dopady na společnost.

Koncepcí společenské odpovědnosti podniku (dále jen CSR) se teoretikové managementu začínají metodicky zabývat od poloviny 20. století. Za zlomový rok je pokládán rok 1953, kdy Bowen vydává svou knihu *Social Responsibilities of the Businessman*, ve které uvádí první definici společenské odpovědnosti. Ačkoliv hovoří spíše o odpovědnosti podnikatele než podniku, je jeho definice sociální odpovědnosti platná dodnes: „jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí, nebo následovat takový směr jednání, které je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti.“⁹⁶

Problémem této definice, stejně tak jako definic ostatních, je to, že nejednoznačně identifikuje žádoucí chování podnikatele či podniku, což vedlo k dalšímu zkoumání této problematiky.

V 60. letech min. století Davis upřesňuje definici společenské odpovědnosti konstatováním, že CSR se vztahuje k rozhodování a jednání podnikatele, které bylo uskutečněno alespoň částečně nad rámec přímého ekonomického a technického zájmu podniku. Podobný názor má na to i jeho současník McQuire, který je zastáncem toho, že podnik má i závazky ke společnosti, které jdou nad rámec jeho závazků ekonomických a zákonných.⁹⁷

Committee for Economic Development, využívá pro vysvětlení záběru CSR tři soustředné kruhy, z nichž vnitřní zahrnuje „závazky (tvorba produktů, pracovních míst a dosahování ekonomického růstu) vyplývající z ekonomické funkce podniku“, střední „zodpovědnost za uplatňování této ekonomické funkce k měnícím se společenským hodnotám a prioritám“ a vnější závazky potencionální.⁹⁸

⁹⁵ *Green Paper*. European Communities. 2001 [online]. [cit. 02/2006]
Dostupné z: <http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/index.htm>

⁹⁶ CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 1999, Vol. 38, No. 3, p. 268-295, překlad Blažek, Doležalová, Klapková.

⁹⁷ BLAŽEK, L., DOLEŽALOVÁ, K., KLAPKOVÁ, A. *Společenská odpovědnost podniků*. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, Working paper č. 9/2005. ISSN1801-4496. [online]. [cit. 04/2006] Dostupné z: <<http://www.econ.muni.cz/centrum/papers/wp2005-09.pdf>>, s. 5 -7.

⁹⁸ viz odkaz ⁹⁷, s. 5 -7.

V tomto období se také utváří názor, že podnik, který naplňuje pouze legislativní požadavky, nelze považovat za společensky zodpovědný. Pravděpodobně na základě syntézy jednotlivých poznatků navrhl Carroll v roce 1979 definici CSR, která se skládala ze čtyř složek, o kterých se mnozí domnívali, že se navzájem vylučují: z ekonomické odpovědnosti, zákonné odpovědnosti, etické odpovědnosti a z odpovědnosti dobrovolné, kterou v roce 1991 přejmenoval na filantropickou a která není společností očekávána, ale podle jeho slov nabývá na strategické úloze.⁹⁹

V současné době se přikláníme k následujícím definicím:

CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.¹⁰⁰

CSR je způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání (Nevládní organizace Business for Social Responsibility).

Výklad pojmu společenské odpovědnosti firem obecně trpí dvěma nedostatky, které mu výrazně ztěžují cestu k převedení do praxe - a sice malou konkrétností a záměnou s jinými pojmy.

Co se týče pojmového zmatku, bez většího rozvádění lze shrnout, že pojem společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility) je volně zaměnitelný s pojmem firemní občanství (Corporate Citizenship).

Definice Corporate citizenship – vytváření a dlouhodobé budování dobrých vztahů mezi firmou a jejím okolím, jak v lokálním, tak i globálním kontextu (definice - Zelená kniha EU).

Přičemž tento pojem firemní občanství je oblíbený zejména v anglosaských zemích (USA, Velká Británie). Vztah s termínem udržitelného rozvoje (Sustainability) je vztahem vzájemné souvislosti - CSR je přímou a velmi významnou součástí širokého proudu, který se zasazuje o udržitelný rozvoj.

Pro objasnění toho, co společenská odpovědnost znamená v praxi, uvedme některé její konkrétní projevy, a to v rovinách daných trojím základem podnikání (triple-bottom-line): návrh konceptu, který požaduje, aby se celkový obraz podniku zakládal nejen na ekonomických, ale i environmentálních a sociálních ukazatelích, jejich konkrétní obsah je uveden v následující tabulce č. 20.

⁹⁹ CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 1999, Vol. 38, No. 3, p. 283, překlad Blažek, Doležalová, Klapková.

¹⁰⁰ *Green Paper*. European Communities. 2001 [online]. [cit. 02/2006]
Dostupné z: <http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/index.htm>

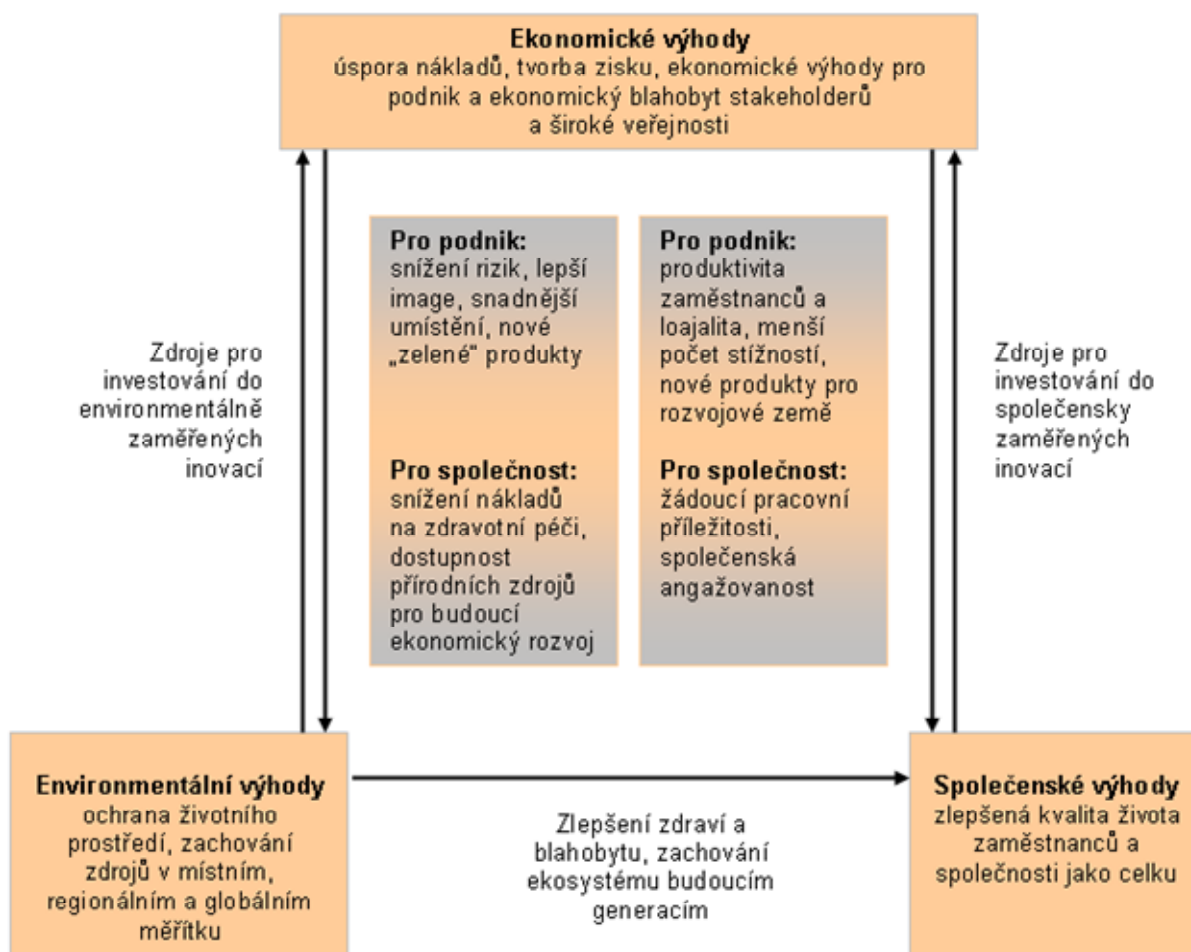
TAB. 20 ROVINY CSR

Ekonomická rovina CSR
Principy dobrého řízení firmy (corporate governance), etický kodex
Odmítnutí korupce
Transparentnost
Ochrana duševního vlastnictví
Vztahy s investory
Dodavatelsko-odběratelské vztahy
Vztahy se zákazníky
Kvalita a bezpečnost produktů či služeb
Sociální rovina CSR
Firemní filantropie a firemní dobrovolnictví
Zaměstnanecká politika, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, vzdělání, rekvalifikace
Zaměstnávání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva
Rovnost žen a mužů
Odmítnutí dětské práce
Lidská práva
Environmentální rovina CSR
Ekologická výroba, produkty a služby (standarty řady EMAS a ISO 14000)
Ochrana přírodních zdrojů
Investice do ekologických technologií
Ekologická firemní kultura (recyklace, úspory energie atd.)

Zdroj: Kolektiv autorů. *Napříč společenskou odpovědností firem*. Praha: AISIS o.s., 2005. ISBN 80-239-6111-X. [online]. [cit. 04/2006] Dostupné z: <<http://www.sof.cz/download/Napric-SOF.pdf>>, s. 31.

Společenská odpovědnost firem se projevuje integrací pozitivních postojů, praktik či programů do podnikatelské strategie firmy na úrovni jejího nejvyššího vedení. Vyžaduje posun pohledu na vlastní společenskou roli z úrovně "profit only" k širšímu pohledu v aktuálním kontextu často zmiňovaných tří „Pé“: „people, planet, profit“ (lidé, planeta zisk).

Znamená to fungování s ohledem na tzv. triple-bottom-line, kdy se firma soustředí nejen na ekonomický růst, ale i na environmentální a sociální aspekty své činnosti, firma je přirozenou součástí obce, regionu, společnosti. V této souvislosti je nesmírně důležité hodnocení činnosti firmy jejím okolím, což může výrazně ovlivnit image firmy a koneckonců i její komerční úspěšnost. Obrázek č. 8 ukazuje tři základní kameny trvale udržitelného rozvoje:



OBR. 8 TŘI ZÁKLADNÍ KAMENY UDRŽITELNÉHO ROZVOJE

Zdroj: PLACET, M. ANDERSON, R. FLOWER, K. M. Strategies for sustainability. str. 34, uvedeno v BLAŽEK, L., DOLEŽALOVÁ, K., KLAPKOVÁ, A. *Společenská odpovědnost podniků*. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, Working paper č. 9/2005. ISSN1801-4496. [online]. [cit. 04/2006] Dostupné z: <http://www.econ.muni.cz/centrum/papers/wp2005-09.pdf>

Podíváme-li se na výše uvedený obrázek zobrazující základní stavební kameny trvale udržitelného rozvoje, zjistíme, že je totožný s tzv. triple bottom line, na kterém je založena CSR. Zároveň jsou zde i naznačeny výhody, které vyplývají z rozšíření pohledu na povinnosti podniku, kde se kromě stránky ekonomické bere také v úvahu stránka společenská a environmentální. Jak je patrné z výše uvedeného obrázku, prosazování koncepce CSR či trvale udržitelného rozvoje může zřejmě stimulovat jak společensky, tak environmentálně zaměřené inovace. Příklad pohledu na CSR v tzv. triple-bottom-line, který je rozšířený ještě o prvek Správa věcí veřejných je znázorněn v tabulce č. 21.

TAB. 21 PŘÍKLADNÝ KONCEPT SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM

Cílové skupiny	Tématická oblast			
	Sociální	Ekonomická	Enviromentální	Správa věcí veřejných
Zaměstnanci	sociální zaměstnanecké výhody...	vzdělávání, profesní rozvoj...	nadstandardní bezpečnost a ochrana při práci	vhodná intervence zaměstnance při zjištění porušování povinností a práv ...
Obchodní partneři a zákazníci	nevyužívání klamavé kampaně....	dodavatelsko-odběratelské vztahy (platební styk, rychlost, cena, spolehlivost, oboustranná výhodnost smlouvy,...)	ekologické vstupy, výroba, výrobky (výstupy), prodej...	etický marketing, ...
Vlastníci, akcionáři a členové správních orgánů	Corporate Governance (vyvážený vztah mezi společností a cílovými skupinami)			
Místní komunita (vláda, zájmové skupiny apod.)	sociální péče o vzdělávání dětí a mládeže, dopady výroby na životní prostředí, předvídatelné a transparentní chování firmy vůči místní veřejné správě apod.			

Zdroj: Kolektiv autorů. *Napříč společenskou odpovědností firem*. Praha: AISIS o.s., 2005. ISBN 80-239-6111-X. [online]. [cit. 04/2006] Dostupné z: <<http://www.sof.cz/download/Napric-SOF.pdf>>, s. 56.

Klíčovým pojmem v diskusi o společenské odpovědnosti firem jsou stakeholders (Vzhledem k tomu, že pro tento výraz nelze nalézt odpovídající český ekvivalent, nejbližší by asi bylo označení "zainteresované strany", který by plně a uspokojivě zahrnul jeho obsah, je ponechán v anglické podobě). Jako stakeholders jsou označovány všechny osoby, instituce či organizace, které mají vliv na chod podniku nebo jsou fungováním podniku ovlivněni. Skupina stakeholders v nejširším pojetí zahrnuje zákazníky, akcionáře, zaměstnance, obchodní partnery, dodavatele, zástupce státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, odbory a mezinárodní organizace.

Hlavní skupinou stakeholders, která je v zájmu této předkládané práce je skupina zaměstnanců, která se řadí do sociální roviny CSR, neboli do skupiny sociální odpovědnost firmy, která především spočívá v péči o zaměstnance a jejich rodiny. Ve stávající mezinárodní konkurenci společností a ekonomik založených na znalostech je výkonný zaměstnanec kritickým faktorem úspěchu každé firmy. Podmínky, které zaměstnavatel zaměstnanci k práci vytváří, a potenciál, který zaměstnanec ve své práci využívá, je jednoznačně ovlivněn vzájemnými vztahy těchto partnerů. Ty jsou dány nejen zaměstnaneckou politikou založenou na zákonech daného státu a filozofií firmy, ale často i osobními vztahy těchto partnerů. Hranice mezi zákonnými podmínkami na pracovišti, péčí o zaměstnance a dobrovolným nadstandardem se v různých zemích liší, a je proto na úrovni Evropské unie živě diskutována v rámci Generálního ředitelství zaměstnanosti, sociálních věcí a rovných příležitostí, i na širší mezinárodní úrovni, např. v Mezinárodní organizaci zaměstnavatelů, Organizaci spojených národů, Mezinárodní organizaci práce, Unii

zaměstnavatelských svazů, Organizaci pro ekonomickou spolupráci a rozvoj atd. Koncept společensky odpovědné firmy v oblasti zaměstnavatelsko – zaměstnaneckých vztahů se v České republice teprve rozvíjí, je však již diskutován i širší odbornou veřejností. Nejčastěji je tento pojem v oblasti zaměstnanecké politiky spojován např.:

- s podmínkami práce na pracovišti a podmínkami zaměstnání,
- s podmínkami hodnocení práce zaměstnanců,
- s bezpečností, ochranou práce a zdraví zaměstnance,
- se školením a odborným rozvojem zaměstnanců – investicemi do vzdělání,
- s respektováním principu rovných příležitostí,
- s nalezením rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem apod.¹⁰¹

Vymezení vztahu mezi CSR a sociální politikou podniku můžeme, kromě začlenění sociální politiky podniku do sociální roviny CSR podle publikace Napříč společenskou odpovědností firem, vidět i v přístupu EU, která v Zelené knize poukazuje na dvě dimenze CSR, a to interní a externí, pro potřeby disertační práce se jedná především o interní dimenzi CSR.

Interní dimenze¹⁰²

A) Řízení lidských zdrojů. Tento pojem zahrnuje veškerou činnost směřující ke zvyšování odborné kvalifikace zaměstnanců, jejich celoživotnímu vzdělávání, ke kvalitní interní komunikaci firmy, ke sladění profesního a rodinného života, k implementaci nástrojů proti diskriminaci všeho druhu apod. Patří sem i aktivní přístup firmy k zaměstnávání handicapovaných osob, minorit či dlouhodobě nezaměstnaným. Aktivita namířené proti sociálnímu vylučování všeho druhu (exkluze).

B) Bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Týká se nejen pracoviště samotného, ale v době kdy firmy stále více využívají služeb jiných firem pro podporu vlastní podnikatelské činnosti (outsourcing), i odběratelsko-dodavatelských vztahů firmy. Zde je zahrnuta i dobrá kvalita výrobků a služeb.

C) Přizpůsobení se změnám. V době, kdy mnoho firem prochází fúzí, restrukturalizací či akvizicí, je velmi obtížné udržet stále nízké náklady, rostoucí produktivitu práce či kvalitu služeb a výrobků. Důraz je v takových situacích kladen i na šetrné a ohleduplné chování firmy, ke svým zaměstnancům, dodavatelům i odběratelům, kteří jsou obvykle vystaveni velké nejistotě. A to především tehdy, pokud nejsou o těchto, často nevyhnutelných, změnách včas a dostatečně informováni.

¹⁰¹ Kolektiv autorů. *Napříč společenskou odpovědností firem*. Praha: AISIS o.s., 2005. ISBN 80-239-6111-X. [online]. [cit. 04/2006] Dostupné z: <<http://www.sof.cz/download/Napric-SOF.pdf>>, s. 56.

¹⁰² *Společenská odpovědnost firem*. [online]. [cit. 04/2006]
Dostupné z: <<http://sof.ispcr.cz/DOK/default.aspx?a=0&prmKod=ODP>>

D) Řízení dopadů na životní prostředí a přírodní zdroje. Zde je v intencích CSR uplatňován především přístup „win-win“ – dobře pro obchod a dobře i pro životní prostředí, tedy dobře pro všechny účastníky. Jedná se především o prosazování takové činnosti, investic a celkového chování firmy, které mají minimálně škodlivý dopad na životní prostředí v daném regionu.

Externí dimenze¹⁰³

A) Lokální/místní komunity. Činnost firem může mít pozitivní i negativní dopad na její nejbližší okolí. Pokud firma přispívá ke snižování nezaměstnanosti, zvyšování místního (regionálního) rozpočtu, vyplácí mzdy a k tomu ještě podporuje místní občanské aktivity, je téměř jisté, že její vliv na nejbližší okolí bude v souladu s principy CSR. I její činnost neznečišťující životní prostředí a schopnost komunikovat je potom nástrojem k prohlubování vztahů s místní občanskou komunitou a zvyšováním její prestiže, která může přispět k vyšším tržbám, loajální pracovní síle a v neposlední řadě k udržování sociálního, resp. společenského smíru v dané lokalitě (regionu) apod.

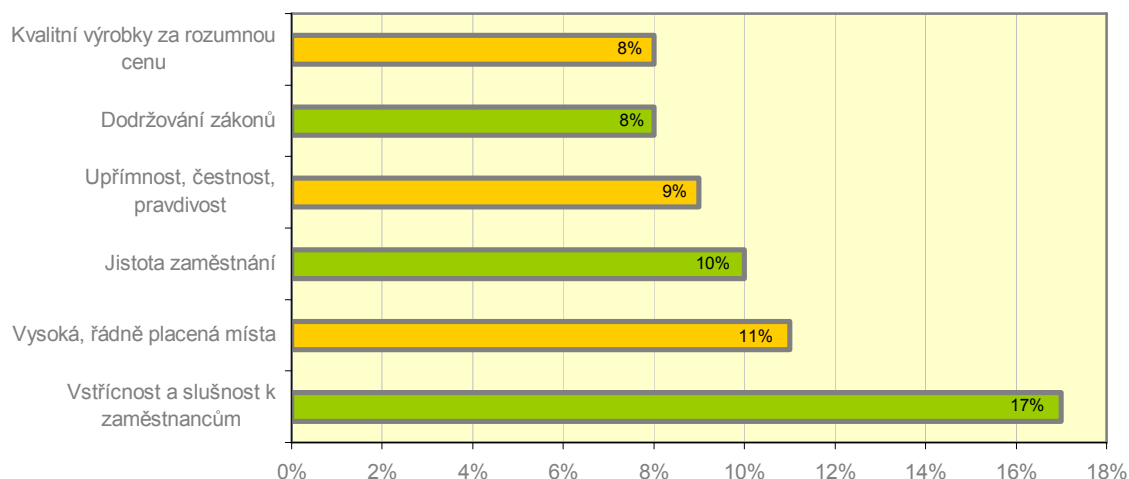
B) Obchodní partneři, dodavatelé a odběratelé. Zde se CSR dotýká především etiky podnikání. Dodržování lhůt, uzavírání oboustranně výhodných smluv, dodržování kvality apod.

C) Lidská práva. I když jsou základní lidská práva chráněna mezinárodními úmluvami a dalšími právními předpisy, stále více firem přijímá i etické kodexy týkající se pracovních podmínek, lidských práv a vlivu na životní prostředí. Veřejně tak často odmítají např. korupci či nekorektní jednání a hlásí se dobrovolně k etickému chování, fair jednání vůči svým zaměstnancům, klientům apod.

D) Globální zájem o životní prostředí. Dopady činnosti firem na životní prostředí mívají mezinárodní/globální charakter. Měly by proto převzít nejen lokální či regionální, ale i globální odpovědnost za důsledky svého působení a za trvale udržitelný rozvoj. Výroba firem má být podřízena principům udržitelného rozvoje, tedy má být „ekologická“. Ve světě se již prosazuje v rámci Etického kodexu podnikání nejen ekologická certifikace vlastní výroby, ale i certifikace, že firma nevyužívá vstupy do výroby od dodavatelů, kteří vyrábí neekologicky.

Zajímavým pohledem na CSR a jeho vnímáním podnikateli, zaměstnanci v ČR je sociologický výzkum, který provedla společnost STEM na objednávku firmy Philip Morris v roce 2003. Výzkum je rozsáhlý a pro potřeby disertační práce je uvedena pouze jedna odpověď na otázku: „Co by měla firma dělat, aby byla sociálně odpovědná“, odpovídaly osoby z reprezentativního vzorku populace, vzorek byl vybrán metodou kvótního výběru, jednalo se o 944 lidí starších 18-ti let. Výsledek je zobrazen v obrázku č.9.

¹⁰³ *Společenská odpovědnost firem.* [online]. [cit. 04/2006]
Dostupné z: <<http://sof.ispcr.cz/DOK/default.aspx?a=0&prmKod=ODP>>



OBR. 9 CO BY MĚLA FIRMA DĚLAT, ABY BYLA „SOCIÁLNĚ ODPOVĚDNÁ“
(NEJVYŠŠÍ PODÍLY ODPOVĚDÍ V %, VOLNÁ OTÁZKA)

Zdroj: JUPA, I., VITOUŠKOVÁ, P., BURSÍKOVÁ, I. Společenská odpovědnost firem. AISIS, 2003. [online]. [cit. 04/2006]
Dostupné z: <http://www.sof.cz/download%5C781_03_aisis%20bro%C5%BEEura%20sof.pdf>, s. 31.

Z výše uvedeného obrázku je patrné, že lidé obecně vnímají pojem sociální v podnikové praxi nejčastěji v souvislosti se zaměstnanci, toto vnímání je opodstatněné, jelikož pojem sociální v rámci politiky státu je také vnímán jako oblast, která se zabývá občany dané země, jejich sociální úrovní.

Celá tato kapitola se snažila vyjádřit vztah sociální politiky podniku k aktivitám CSR. Předložené argumenty dokazují, že sociální politika podniku je zařazována do sociální roviny CSR, či interních aktivit CSR, a i zde je patrné, že pojem sociální politika podniku není plně využíván, objevují se tu pojmy: sociální rovina, společenské výhody, sociální oblast či interní dimenze CSR. Dále do každé z těchto skupin jsou zařazeny různé nástroje, které ale vykazují podobnost v té míře, že se týkají většinou zaměstnanců podniku.

6.3 Shrnutí

Zajímavým přístupem novodobé teorie podnikového řízení je přístup společenské odpovědnosti firmy (CSR), který ve svých nástrojích také uvádí sociální přístup firmy.

Je zřejmé, že na základě nejednotného přístupu k pojmu sociální politika podniku a především pro potřeby disertační práce je nutnou podmínkou vypracování ucelené definice sociální politiky podniku, která bude tvořit odrazový můstek pro další části této práce.

7 Vytvoření definice sociální politiky podniku

V této kapitole bude proveden pokus o vytvoření definice pojmu sociální politika podniku, který může nabývat obměn v podobě podniková sociální politika či vnitropodniková sociální politika. Postup bude následující: v první řadě bude připomenuta definice pojmů politika, sociální, sociální politika, z nichž bude vycházeno, druhý krok bude naplněn oblastí vnímání tohoto pojmu autorkou disertační práce, třetí část představí možné kategorie sociální politiky podniku, ve čtvrté části bude stanovena definice sociální politiky podniku pro potřeby předkládané disertační práce a v závěrečné části bude vytvořeno názorné schémata vnímání sociální politiky podniku.

7.1 Výchozí základní pojmy

Pro hledanou odpověď na otázku, co je to sociální politika podniku, je vhodné vycházet z pojmu politika obecně, tu lze chápat jako specifickou společenskou činnost (projevující se zejména souborem různých opatření), konkrétní jednání různých subjektů na různých úrovních (tedy nejen státu), kterými je ovlivňována společenská realita v nejširším slova smyslu.¹⁰⁴ Toto obecné vymezení politiky je možné aplikovat i na sociální politiku podniku s tím, že ovlivňuje nikoliv společenskou, ale sociální realitu v podniku.

Je zřejmé, že názor na sociální politiku souvisí s vnímáním samotného pojmu „sociální“. Ten je obvykle chápán ve třech významových rovinách:

- v nejširším slova smyslu, tj. sociální jako společenská,
- v užším slova smyslu, tj. sociální jako snaha bezprostředně směřující ke zdokonalování životních podmínek lidí,
- v nejužším slova smyslu, tj. spíše ve smyslu řešení nepříznivých nebo nouzových sociálních situací.¹⁰⁵

Zúženo na podnikovou praxi by se pojem sociální dal chápat v těchto rovinách:

- v nejširším slova smyslu, tj. sociální jako celopodniková, strategická, integrovaná do řízení, koncepční politika v sociální oblasti podniku,
- v užším slova smyslu, tj. sociální jako snaha bezprostředně směřující ke zdokonalování pracovních podmínek všech pracovníků,
- v nejužším slova smyslu, tj. spíše ve smyslu řešení konkrétních nepříznivých, či nouzových sociálních situací v podniku.

Pojmu sociální politika státu se věnuje celá kapitola č. 3, pro potřeby vytvoření definice sociální politiky podniku je vhodné využít názor J. Macka: „Sociální politika musí pronikat veškerou politikou

¹⁰⁴ KREBS, V., DURDISOVÁ, J., POLÁKOVÁ, O., ŽIŽKOVÁ, J. *Sociální politika*. Praha: CODEX Bohemia s. r. o., 1997. ISBN 80-85963-33-7, s. 17-18.

¹⁰⁵ viz odkaz ¹⁰⁴, s. 16.

„ať hospodářskou, kulturní, v politice hospodářské pak zahrnout všechny obory“. Jedině tak může sociální politika být především politikou preventivní. Musí být politikou, při níž by „zájmy lidí byly uspokojovány způsobem trvale prospěšným celku.“ Toto vymezení, tj. sociální politika jako „snaha uspořádat společenský řád tak, aby zájmy jedinců v lidské společnosti byly uspokojovány způsobem trvale prospěšným celku,“ je uvedeno i v Masarykově naučném slovníku.¹⁰⁶

V této části využijeme především myšlenku toho, že sociální politika státu musí pronikat veškerou státní politikou, v podnikové praxi by bylo vhodné, aby sociální politika podniku zastávala podobný přístup, kdy bude sociální politika podniku součástí strategického řízení firmy, které v podniku představuje tu nejdůležitější část podnikového řízení. Aby nástroje sociální politiky podniku byly koordinovány s ostatními oblastmi řízení v podniku (personální, výrobní atd.), aby došlo k provázání sociální politiky podniku s ostatními aktivitami firmy a vytvořily tak politiku preventivní, jak je uvedeno v definici sociální politiky státu. Musí být tedy politikou, při níž by „zájmy pracovníků byly uspokojovány způsobem trvale prospěšným celému podniku“. Toto vymezení sociální politiky podniku vede k myšlence, že podnik, jako nositel, poskytovatel svojí sociální politiky by měl z jejich nástrojů těžit především přínosy, a to i ekonomické, které jsou v dnešním tržním prostředí často požadovány.

Sociální politika státu je spojena s postavením lidí ve společnosti a proto může pozitivně ovlivňovat (stimulovat) jejich chování a činnost. Ekonomická teorie a společenská praxe vycházejí z toho, že:

- Člověk dokáže tím více, čím vyšší jsou jeho dovednosti a čím jasněji vidí výsledky činnosti a jejich vliv na vlastní osud. Proto sociální politika podporuje rozvoj a uplatnění znalostí a dovedností lidí a různé formy participace na podnikání a na hospodaření.
- Každý člověk není schopný podat výkony, které se uplatní na trhu, a proto potřebuje ochranu před tvrdou tržní konkurencí, v níž nemůže obstát. Tuto ochranu poskytují státní a nestátní orgány a instituce potřebným osobám.

Opět vyjdeme z předloženého názoru na sociální politiku státu, kterou lze přeformulovat do následující podoby: Sociální politika podniku je spojena s postavením pracovníka v podniku a může ovlivňovat (stimulovat) jeho chování a činnost v rámci podniku. Vyjdeme tedy z toho, že:

- Zaměstnanec dokáže tím více, čím vyšší jsou jeho dovednosti a čím jasněji vidí výsledky své práce pro podnik a jaký vliv má jeho pracovní činnost na jeho postavení v rámci podniku. Sociální politika podniku by tedy měla podporovat rozvoj a uplatnění znalostí a dovedností lidí a různé formy participace pracovníka na hospodářském výsledku firmy.
- Každý pracovník má právo na důstojné pracovní, hygienické podmínky a na zákonnou bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Tuto ochranu kontrolují státem stanovené orgány a do určité míry také odborové organizace.

¹⁰⁶ ŽIŽKOVÁ, J., KREBS, V. a kolektiv. *Základy sociální politiky*. Praha: VŠE Praha, 1993. ISBN 80-7079-975-7, s. 10.

Pokud se zaměříme na první bod, lze zjednodušeně tvrdit, že pokud pracovník má určité dovednosti, které používá k dosažení výsledku, který je následně schopen vyhodnotit jako přínos pro podnik a pokud má tento výsledek vliv na jeho postavení v podniku, které mu přináší vnitřní uspokojení, lze tvrdit že takto nastavená sociální politika podniku přináší podniku loajální zaměstnance, jež ztotožňují své vlastní cíle s cíly podnikovými. Tento přínos sociální politiky podniku není častý, přesto se v historii již v české podnikatelské historii objevil a to u T. Bati, jeho přístup průkopníka sociální politiky podniku byl uveden v kapitole č. 2.1.6. Druhý bod zdůrazňuje, že každý podnik je povinen plnit minimálně zákonem stanovené normy v oblasti péče o pracovníky v místě, kde podniká. Toto minimum bývá obecně státem vynutitelné. Nyní se budeme věnovat oblastem jež budeme považovat jako součást sociální politiky podniku.

7.2 Oblasti sociální politiky podniku

Disertační práce se přiklání k názoru, že aktivity sociální politiky podniku spadají do aktivit CSR, kdy firmy dobrovolně integrují sociální a ekologická hlediska do každodenních firemních operací včetně interakce s okolím. Sociální politika podniku je na tomto místě vnímána jako interní aktivita CSR. Dále se práce přiklání k názoru, že celkový obraz podniku by se měl zakládat nejen na ekonomických, ale i environmentálních a sociálních ukazatelích, což odpovídá přístupu triple-bottom-line.

Společenská odpovědnost firem se nejčastěji integruje přímo do podnikatelské strategie firmy, na úrovni jejího nejvyššího vedení, a tím firma dává najevo svůj přístup k podnikání v myšlence tzv. „people, planet, profit“ (lidé, planeta, zisk). V této souvislosti si je firma vědoma důležitosti hodnocení její činnosti jejím okolím, což může výrazně následně ovlivnit i její komerční úspěšnost. Zahnutí sociální politiky podniku do CSR, které je součástí strategie firmy naplní výše uvedený názor, že by měla být sociální politika podniku koordinována s ostatními oblastmi řízení v podniku a stala se preventivní politikou s cílem, kdy uspokojování zájmů pracovníků povede k trvale prospěšným efektům pro celý podnik, které budou mít nesporný vliv na okolí podniku a jeho komerční (ekonomickou) úspěšnost na trhu.

Disertační práce bude v další části zastávat názor J. Koubka, který ve své publikaci rozděluje péči o pracovníky (zde bude pojem nahrazen pojmem sociální politika podniku) do těchto oblastí:

- povinná sociální politika podniku (minimální povinná sociální politika podniku dána zákony, kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně, kterou je podnik povinen dodržovat a také bývá vynutitelná státem, či jeho orgány),
- smluvní sociální politika podniku (daná kolektivními smlouvami na úrovni organizace),
- dobrovolná sociální politika podniku (výraz postoje firmy v oblasti sociální politiky podniku v oblasti interních aktivit CSR).

Tyto oblasti budou dále v disertační práci rozebrány a charakterizovány jejich konkrétní aktivitu.

Jak již bylo uvedeno, disertační práce se přiklání k názoru, že sociální politika podniku by měla být součástí interních aktivit CSR a tedy spadat do strategického řízení firmy, z tohoto titulu je zřejmé, že hlavní odpovědnost za dopady sociální politiky podniku na zaměstnance či jiné subjekty nese vrcholové vedení firmy, přesto nositelem konkrétních aktivit by měla zůstat oblast personálního řízení.

Zjednodušeně to znamená, že vrcholové vedení rozhoduje o základní strategii a možnostech financování sociální politiky podniku, vedoucí pracovníci odpovídají za dodržování pravidel a měli by přicházet s iniciativními návrhy, které vycházejí z řad jejich podřízených pracovníků. Personální útvar by se měl podílet na prosazování koncepce sociální politiky a zajišťovat tuto oblast organizačně a metodicky, zabezpečovat potřebná školení a starat se o poskytování informací zaměstnancům, interně komunikovat sociální politiku podniku.

Při koncepci sociální politiky podniku jako aktivity CSR se musí také předpokládat účast okolí podniku. Předpokládá se spolupráce s odbory (pokud v podniku existují), s mimopodnikovými institucemi, ostatními podnikatelskými subjekty v oblasti sdílení informací a zkušeností v této oblasti a samozřejmě se státem, či jeho orgány.

7.3 Etapy sociální politiky podniku

I když se následující část pokusí o přiblížení ideálního stavu sociální politiky podniku, nelze tuto metodiku brát jako závazný přístup k sociální politice podniku, ve skutečnosti dokonce nemusí existovat žádný podnikatelský subjekt, který bude tuto etapu naplňovat ve své podnikové praxi, to je dáno především neexistencí žádné typické organizace a ohromnou různorodostí podnikatelských subjektů. Organizace fungují v bezpočtu různých forem, a totéž bude platit i o jejich sociálních politikách, jestli vůbec nějaké budou ve svém podnikovém řízení využívat. Jejich případná sociální politika bude samozřejmě silně ovlivněna vnitřním prostředím dané organizace. Nyní bude nastíněna možná etapizace sociální politiky podniku v podnikové praxi.

1) Etapa: *„Povinné minimum sociální politiky podniku“:* Náplní takto vymezené etapy je především dodržování povinných norem v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zabezpečování pracovních oděvů atd. Jedná se o respektování zákoníku práce a dalších státem vyhlášených vyhlášek, či nařízení.

2) Etapa: *„Povinné minimum doplněné o vyjednané aktivity s odborovou organizací“.*

3) Etapa: *„Sociální politika podniku v podobě dodatečných zaměstnaneckých výhod nad rámec povinných a vyjednaných aktivit, poskytovaných v rámci personální činnosti, především nesystematicky a celoplošně.“*

4) Etapa: vychází ze 3. etapy, a nahrazuje nesystematičnost a celoplošné poskytování zaměstnaneckých výhod - *systematickým přístupem a využíváním diferenciací (př. cafeteria systém) poskytováním výhod pro pracovníky podle výkonu či jejich zásluh.*

5) Etapa: „Sociální politika podniku jako interní část aktivit CSR, které mají strategický charakter s vlivem na ostatní řídicí činnosti firmy“

6) Etapa: doplnění etapy číslo 5..... a dají se vyhodnocovat “: jedná se o předpoklad existence odpovídajících postupů, které jsou schopny určovat, hodnotit přínosy sociálního chování firmy.

7) Etapa: Dalo by se říci, že se jedná o ideální stav, kdy: „Sociální politika podniku jako součást strategických aktivit CSR vykazuje pozitivní dopad, na podnikovou praxi a o jejím dalším směru rozhoduje podnik na základě komunikace a dohod s partnery z interního (zaměstnanci, odbory) i externího (stát, jeho organizace, ostatní firmy atd.) okolí podniku.“

8) Etapa: V nadneseném smyslu stav, kdy „Sociální politika podniku nahradí některé oblasti sociální politiky státu“, opodstatnění tohoto přístupu bylo vyjádřeno v kapitole č. 4.2.1, kdy jsme uvažovali problematiku veřejných statků.

Sedmá etapa bude dále v textu brána jako východisko ideálního stavu sociální politiky podniku. Nyní bude proveden souhrn důležitých myšlenek této kapitoly z nichž bude sestavena konečná definice sociální politiky podniku.

7.4 Východiska definice, sestavení definice

Definice sociální politiky podniku by měla obsahovat tyto pojmy, které vyplývají z výše uvedených částí. Konkrétně se jedná o :

- přístup politiky,
- sociální přístup,
- strategický přístup, mající vliv na ostatní činnosti firmy,
- organizační zajištění personálním útvarem,
- preventivní charakter,
- dosahování cílů společnosti přes cíle pracovníků,
- dovednosti přinášející výsledek, který je schopen pracovník vyhodnotit a existuje mezi ním vazba na jeho postavení v podniku,
- interní aktivitu CSR,
- pozitivní dopady jejích nástrojů na podnikovou praxi,
- kooperaci s interním a externím okolím podniku.

Pokud budou splněna výše uvedená kritéria, definice sociální politiky podniku, by mohla být následující:

„Sociální politika podniku představuje specifickou celopodnikovou činnost, jež je součástí interních aktivit CSR. Naplňuje myšlenku triple-bottom-line, která vyžaduje strategickou provázanost s ostatními aktivitami firmy s cílem vytvořit politiku preventivní, která podporuje vazbu: dovednosti pracovníka - výsledky jeho činnosti - schopnost vyhodnocení - vliv na postavení pracovníka, což prostřednictvím uspokojování jeho přání a potřeb umožňuje dosáhnout celopodnikových cílů. Odpovědnost za dopady sociální politiky podniku na podnik, zaměstnance či jiné subjekty nese vrcholové vedení firmy, přesto nositelem konkrétních aktivit zůstává oblast personálního řízení, která zajišťuje povinnou, smluvní, dobrovolnou sociální politiku podniku, jejíž výsledky vykazují pozitivní efekty pro subjekty sociální politiky podniku a o dalším směru sociální politiky podniku rozhoduje podnik na základě komunikace a dohod s partnery z interního (zaměstnanci, odbory) i externího (stát, jeho organizace, ostatní firmy atd.) okolí podniku.“

Pokud nás ale zajímá náplň sociální politiky podniku, měla by být definována následujícím způsobem :

„Sociální politika podniku a její veškeré nástroje musí směřovat k vytvoření partnerství se zaměstnancem, o kterém uvažujeme jako o spolupodnikateli, nabízíme mu možnosti k využití jeho aktivních schopností, rozšiřujeme jeho schopnosti a dovednosti a přes dosažení jeho uspokojení dosahujeme svých podnikových cílů, avšak musíme mít na paměti, že veškeré investice do sociální politiky podniku musí být účelné a efektivní, jelikož vždy podnik rozvíjí jedince a prostřednictvím toho se snaží dosáhnout vyšších zisků.“

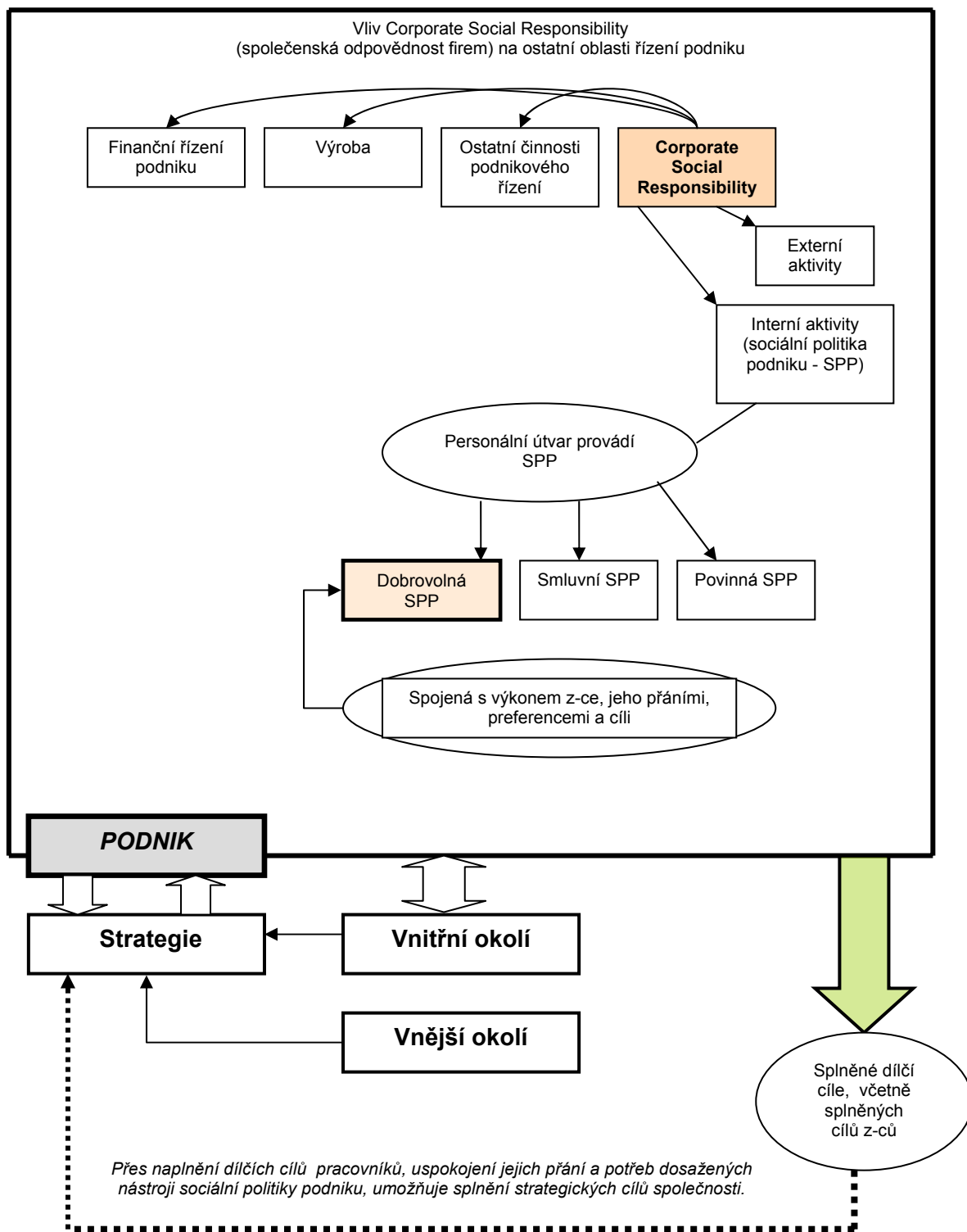
Nejvýstižnější, nejstručnější definice sociální politiky podniku by mohla znít takto:

„Sociální politika podniku je nástroj vytváření spokojenosti zaměstnanců, jež následně vede ke zvýšení zisků společnosti.“

V poslední části je první definice zpracována do podoby schématu na obr. č. 10, poté následují další části, které se zabývají členěním nástrojů sociální politiky podniku na nástroje povinné, smluvní a dobrovolné.

7.5

Názorné schéma



OBR. 10 SCHÉMA VNÍMÁNÍ DEFINICE SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU (SPP)

Zdroj: Vlastní

8 Nástroje sociální politiky podniku

Pokud by mělo v disertační práci dojít k úplnému výčtu nástrojů sociální politiky podniku, mohla by to být samostatná práce, těchto nástrojů může být velké množství, např. Thomsen¹⁰⁷ uvádí např. 79 zaměstnaneckých výhod používaných v USA. Je samozřejmé, že vždy záleží na zaměstnavateli, jaké nástroje používá. Pro zjednodušení tohoto přehledu použijeme členění sociální politiky (jejich nástrojů) podle povinnosti, zde budou uvedeny nástroje povinné, smluvní a dobrovolné. Mezi další možné členění nástrojů sociální politiky podniku patří časový horizont, členění podle zaměření péče, podle rozměru a podle způsobu distribuce, které ve své knize uvádějí Kolibová a Janoušková.

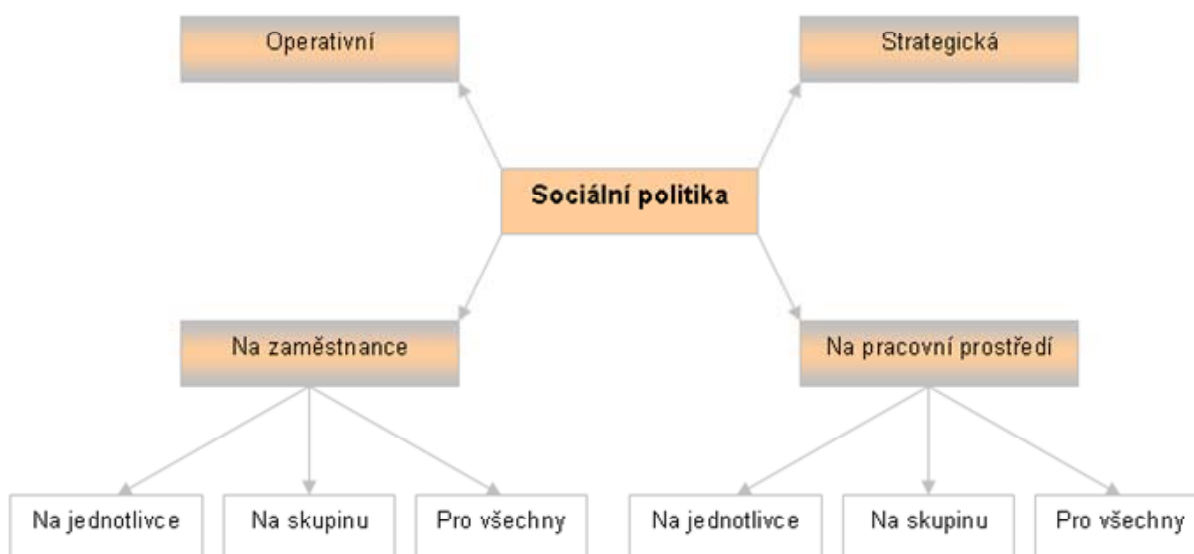
Členění nástrojů sociální politiky podniku:

- a) Podle časového horizontu je sociální politika firmy odlišitelná ve své operativní (okamžité a strategické (dlouhodobé) vizi.
- b) Podle konkrétního zaměření péče, jež se může soustředit: - přímo na zaměstnance, na pracovní prostředí, které pracovníka jako objekt péče obklopuje a spolupodílí se na odváděném výkonu.
- c) Podle rozměru je sociální politika firmy členěna na individuální (či osobní služby) a skupinové služby.
- d) Podle způsobu distribuce, zda jsou cílené, adresné (obvykle jsou vázány na pozici, cafeteria systém) nebo plošné, tj. že jsou nabízeny všem rovnocenně.¹⁰⁸ O této problematice bude pojednáno v samostatné kapitole č. 8.3.2.

K přehlednosti výše uvedených členění slouží následující schéma na obrázku č. 11.

¹⁰⁷ THOMSEN, D. J. *Introducing Cafeteria Compensation in Your Company*. Personnel Journal, March 1977, p. 125. [online]. [cit. 05/2000] Dostupné z: <<http://www.workforce.com>>

¹⁰⁸ JANOUŠKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: GRADA Publishing, 2005. ISBN 80-247-1364-0, s. 41-42.



OBR. 11 PŘEHLED ČLENĚNÍ SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU

Zdroj: JANOUŠKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: GRADA Publishing, 2005. ISBN 80-247-1364-0, s. 42.

Nyní budou přiblíženy některé výše uvedené termíny v členěních:

Individuální služby – do této oblasti patří spíše pečovatelské zaměření firmy vůči zaměstnanci, jež se ocitl v mimořádných osobních situacích. Jde především o kontakty na nemocenské (zejména dlouhodobé), při narození dítěte (ženy na mateřské dovolené), před penzionováním a při odchodu do důchodu (v současnosti nebývá časté), při živelných událostech (půjčky postiženým záplavami atd.)

Skupinové služby – ty jsou prostorem pro působení preventivní a stimulační funkce sociální politiky podniku. Jedná se o:

a) vytváření vhodných podmínek pro práci zaměstnancům:

- pracovní prostředí a ochrana práce, předcházení úrazům, BOZP, rehabilitace, relaxační víkendové lázeňské pobyty atd.,
- protistresové programy (nabídka tréninkových a relaxačních programů, řešení konfliktů atd.),
- kvalifikační struktura a kariérový růst zaměstnance (podnikové vzdělávání, speciální kurzy aj.),
- doplňující kompenzace mezd.¹⁰⁹

¹⁰⁹ JANOUŠKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: GRADA Publishing, 2005. ISBN 80-247-1364-0, s. 43.

b) zdokonalování životních podmínek a kvality života zaměstnanců:

- péče o zdraví (podnikové lékařství, preventivní zdravotní prohlídky aj.),
- stravování,
- zajištění v nemoci a ve stáří (komerční nemocenské a penzijní pojištění),
- doprava do zaměstnání,
- možnosti ubytování (donedávna velmi důležitý stabilizační prvek, v průběhu 90. let došlo k odklonu, v zahraničí opět v módě),
- využívání volného času (poukázky na kulturní či sportovní akce, rekreaci atd.),
- péče o rodinné příslušníky (akce pro děti, oslavy, výročí firmy aj.).¹¹⁰

Benefity (výhody, požitky) jež jsou součástí určité pozice, lze charakterizovat jako specifickou nabídku výhod pro určité vybrané procento pracovníků. Jejich skladba je podle firemních zkušeností široká. Nejčastěji se vyskytují tyto:

- péče o vrcholový management,
- péče o zaměstnance v roli samozivitele (např. pružné pracovní doby, půjčky k překlenutí finanční situace aj.),
- péče o osoby se zdravotním handicapem (např. možnost zaměstnání na zkrácený pracovní úvazek),
- práce se seniory (program pro bývalé zaměstnance),
- péče o zaměstnankyně na mateřské dovolené.¹¹¹

Následující části se zaměří podrobněji na členění nástrojů sociální politiky dle povinnosti, budou uvedeny nástroje povinné, smluvní a dobrovolné.

8.1 Povinné nástroje sociální politiky podniku

Tato kategorie je dána zákony, předpisy, dalo by se říci i kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně. Legislativní rámec podnikové sociální politiky je vymezen především zákoníkem práce, zákonem o kolektivním vyjednávání, obchodním zákoníkem, zákonem o účetnictví a jednotlivými ustanoveními zákonů o daních z příjmů a DPH, v platném znění, přičemž rozhodující je úprava v oblasti financování jednotlivých plnění. U organizací tvořících FKSP k tomu přistupuje legislativní úprava prostřednictvím vyhlášky Ministerstva financí o FKSP. Jednoznačně nejvíce limitujícím všeobecně závazným právním předpisem je zákon o daních z příjmů, a to jak z pohledu právníkové osoby, tak především z pohledu poplatníka (zaměstnance) majícího příjmy ze závislé činnosti. Snahou firem je ovšem preferovat takové formy, kdy je poplatník osvobozen od daňové povinnosti, tj. není mu takové plnění přičteno k základu daně. Pro takové případy zavádí zákon institut

¹¹⁰ JANOUŠKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: GRADA Publishing, 2005. ISBN 80-247-1364-0, s. 43 – 44.

¹¹¹ viz odkaz ¹¹⁰, s. 44.

nepeněžního plnění, věcně vymezených v § 6 odst. 9, včetně výše ročního limitu u nepeněžních darů poskytovaných z FKSP nebo ze sociálního fondu (bod i) a u zahraničních zájezdů (bod d).

J. Hála poukazuje na zákoník práce, který upravuje péči o zaměstnance (hlava šestá) v oddílech týkajících se pracovních a životních podmínek zaměstnanců a jejich odborného rozvoje (§ 139 a. § 140), péče o kvalifikaci zaměstnanců a její zvyšování (§ 141a a. § 144), z čehož nejčastěji citovaným je § 140 stanovící povinnost zaměstnavatele umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování a vymezující dále prostor pro další možné variantní řešení stravování obsažené v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu zaměstnavatele, pokud u něho nepůsobí odbory, bez toho, že by byly dotčeny daňové předpisy. Další ustanovení zákoníku práce se týkají rozšiřování nebo zvyšování některých pracovněprávních nároků, jež lze sjednat v kolektivních smlouvách nebo stanovit vnitřními předpisy vydanými zaměstnavatelem, pokud je tak výslovně v zákonu uvedeno. Jde např. o zkrácení pracovní doby bez snížení mzdy (§ 83 odst. 5), určení úpravy příznivější pro zaměstnance při pracovní pohotovosti, než stanoví pracovněprávní předpis (§ 85 odst. 3), započítání doby potřebné k osobní očiště po skončení práce do pracovní doby (§ 88 odst. 2), započítání dalších nejvýše 15 minut přestávky v práci při směně přesahující 10,5 hodiny do pracovní doby (§ 89 odst. 5), prodloužení dovolené na zotavenou (§ 102 odst. 3), určení dalších případů, kdy zaměstnanci nevzniká povinnost k úhradě nákladů na zvyšování jeho kvalifikace (§ 143 odst. 8), stanovení vyšší částky jednorázového odškodnění pozůstalých po zaměstnanci, který zemřel v důsledku pracovního úrazu nebo nemoci z povolání (§ 200) atd.¹¹²

Je zřejmé, že problematika je velice obsáhlá, pro přehlednost bude uveden přehled některých podstatných paragrafů zákoníku práce v tabulce č. 22.

Dále vyplývají předpisové požadavky na zaměstnavatele z těchto zákonů:

- ze zákona č. 353/1999 Sb., o prevenci závažných havárií,
- ze zákona č. 76/2002 Sb., o integrované prevenci,
- ze zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví,
- a z řady dalších právních předpisů, jež firmám stanovují povinnosti především z pohledu prevence.¹¹³

Další poměrně bohatá legislativa je u speciálních sociálních oblastí, jako je oblast bytů, penzijního připojištění, zdravotního připojištění, jako jsou předpisy upravující zřizování nestátních zdravotnických zařízení, problematika BOZP atd. Problematikou BOZP a zajímavým programem

¹¹² HÁLA, J. *Vnitropodniková sociální politika*. Praha: VUPSV, 2000. [online]. [cit. 05/2006]
Dostupné z: <<http://www.vupsv.cz/VnitSP.pdf>>, s. 28.

¹¹³ JANOUŠKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: GRADA Publishing, 2005. ISBN 80-247-1364-0, s. 23.

„Bezpečný podnik“ se zabývá příloha A. Dále je uvedena samostatná podkapitola věnující se pojmům sociální fond, FKSP.

TAB. 22 VYBRANÉ LEGISLATIVNÍ PODMÍNKY Z. Č. 65/1965, SB., ZÁKONÍK PRÁCE

Oddíl první	Pracovní a životní podmínky zaměstnanců a jejich odborný rozvoj
§ 139	Jde o vytváření bezpečného pracovního prostředí, odstraňování rizikových a namáhavých prací, udržování a zlepšování zařízení pro zaměstnance, včetně vzhledu a úpravy pracovišť.
§ 140	Jedná se o umožnění stravování zaměstnancům, způsob jeho provádění či financování už vymezují kolektivní smlouvy či vnitřní předpisy.
§ 141a	Zákoník práce ukládá zaměstnavateli povinnost prohlubovat, udržovat a obnovovat soustavně kvalifikaci zaměstnanců k výkonu práce, které jsou sjednané v pracovních smlouvách.
§ 142	Přikazuje zaměstnavateli zaměstnanci bez kvalifikace zabezpečit kvalifikaci zaškolením či zaučením s vydáním osvědčení a také zaškolení či zaučení při přechodu na nové pracoviště, nový druh práce nebo způsob práce.
§ 142b	Povinnost kontroly průběhu a výsledků zvyšování kvalifikace s možností poskytování pracovních úlev a hmotného zabezpečení podle § 126 odst. 3 (o školení a studiu při zaměstnání).
§ 143	Zmiňuje uzavření dohody pro zvýšení kvalifikace zaměstnance s poskytováním pracovních úlev a hmotného zabezpečení se setrváním zaměstnance u zaměstnavatele po určitou dobu, nejdéle po dobu 5 let, její náležitosti a důsledky.
§ 144	Nezapomíná na zabezpečení přiměřené odborné praxe absolventům středních a vysokých škol k získání praktických zkušeností a znalostí potřebných pro dobrý a spolehlivý výkon práce pro další odborný růst.
§ 145	Řeší zabezpečení úschovy svršků a osobních předmětů, které zaměstnanci obvykle nosí do zaměstnání, jakož i obvyklých dopravních prostředků (tj. zřízení kolovny), pokud je zaměstnanci používají k cestě do zaměstnání a zpět.
Oddíl druhý	Zabezpečení při pracovní neschopnosti a ve stáří a zaměstnávání po návratu do práce: § 146, § 147, § 148
Hlava sedmá	Pracovní podmínky žen a mladistvých
Oddíl první	Pracovní podmínky žen: § 149, § 150
Oddíl druhý	Pracovní podmínky těhotných žen a matek § 153 - § 161
Oddíl třetí	Pracovní podmínky mladistvých: § 163 - § 168

Zdroj: Vlastní

8.1.1 Tvorba sociálních fondů, FKSP

Pojem sociální fond není legislativně vymezen, definován. Jde o účelově vytvořený fond, účetně účelově vyčleněné finanční prostředky pro potřeby, které by jinak byly kryty z fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP). V případě, že u zaměstnavatele není tvořen FKSP, může stejnou roli plnit právě sociální fond. FKSP se vytváří u níže uvedených organizací, proto nebude fond FKSP předmětem našeho dalšího zkoumání, jelikož disertační práce se zaměřuje na podnikovou sféru. FKSP tedy tvoří:

- Organizační složky státu, státní příspěvkové organizace a příspěvkové organizace zřízení územními samosprávnými celky.
- Organizační složky státu a státní příspěvkové organizace definuje zákon č. 219/2000 Sb., o majetku ČR a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů.
- Příspěvkové organizace územních samosprávných celků definuje zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.¹¹⁴

Sociální fond může tedy vytvářet každý zaměstnavatel-podnikatel na základě svého rozhodnutí. Sociální fond je tedy fondem zaměstnavatele a ten může na základě svého rozhodnutí tvořit libovolný počet takových fondů s nejrůznějšími názvy. O tvorbě a používání sociálního fondu zaměstnavatel sestavuje rozpočet fondu a stanoví zásady pro jeho používání. Nejčastější dohody o vytvoření a velikosti sociálního fondu vede zaměstnavatel s odborovou organizací, která sdružuje jeho zaměstnance, k tomu více v kapitole č. 8.2.

Pokud jde o tvorbu a užití prostředků sociálních fondů (dalších fondů ze zisku) v obchodních společnostech, jsou pravidla v této oblasti v nejobecnější rovině vymezena zákonem o účetnictví, obchodním zákoníkem a jednotlivými ustanoveními již zmíněného zákona o daních z příjmů. Pracovní právo termín „sociální fond“ nezná, užívá jej však např. již zmíněný zákon o daních z příjmů. Obecně závazné právní předpisy podnikatelským organizacím neukládají (a ani nemohou uložit) povinnost tvořit sociální fondy. Pokud jsou tyto fondy zřizovány, děje se tak, jak již bylo zmíněno, většinou z popudu a vlivem odborových organizací a jejich orgánů, pro něž je sociální fond a jeho výše, jakož i pravidla jeho tvorby a čerpání přirozeným předmětem pozornosti. Prostředky sociálního fondu jsou ovšem (obdobně jako u FKSP) prostředky firemními, o nichž rozhoduje zaměstnavatel, pokud závazky sjednané v kolektivních smlouvách nestanoví jiné podmínky (např. povinnost projednání s příslušným odborovým orgánem nebo spolurozhodování příslušného odborového orgánu).¹¹⁵ Následující část se zaměřuje na smluvně vyjednané nástroje sociální politiky podniku.

8.2 Smluvní nástroje sociální politiky podniku

Smluvní nástroje sociální politiky podniku mohou vzniknout v podniku pouze za předpokladu druhé strany smluvního vztahu, pro disertační práci druhou stranou představuje odborový orgán jako zástupce zaměstnanců. Kapitola je rozdělena do částí pojednávajících obecně o odborových organizacích v ČR, kolektivním vyjednávání a následuje zhodnocení situace vyjednaných smluvních nástrojů v podnikových organizacích mající odborové organizace a to za rok 2004,

¹¹⁴ ŠTĚPÁNKOVÁ, I. *Změny ve FKSP, které přinesla vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb*. [online]. [cit. 05/2006] Dostupné z: <http://osz.cmkos.cz/CZ/Z_tisku/Bulletin/10_2002/members_fksp.html>

¹¹⁵ HÁLA, J. *Vnitropodniková sociální politika*. Praha: VUPSV, 2000. [online]. [cit. 05/2006] Dostupné z: <<http://www.vupsv.cz/VnitSP.pdf>>, s. 29.

poslední část se věnuje možným vlivům, které dnes ovlivňují odborové organizace v podnikové praxi.

8.2.1 Odborové organizace v ČR

Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů (ve znění zákona č. 300/1990 Sb.) upravuje podmínky ústavního práva občanů na svobodné sdružování. Občané mohou zakládat kromě jiného odborové organizace a sdružovat se v nich. Rovněž úmluva Mezinárodní organizace práce č. 87/1948, o svobodě odborů a ochraně práva odborově se sdružovat, kterou naše republika ratifikovala, má u nás význam pro zabezpečování tohoto práva. Toto právo rovněž upravuje Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech a úmluva Mezinárodní organizace práce č. 98/1949, o provádění zásad práva organizovat se a kolektivně vyjednávat

Odborové organizace jsou právními osobami. Zákon o sdružování občanů upravuje tzv. evidenční princip pro vznik odborových organizací. Odborová organizace se stane právní osobou dnem následujícím poté, kdy byl na Ministerstvu vnitra doručen návrh na její evidenci. Evidenční zásada platí i pro svaz odborových organizací (federace nebo konfederace odborových svazů). Podle právních předpisů působí odborové organizace jako odborové svazy, samostatné odborové organizace (jako součást odborových svazů nebo bez vyšší odborové struktury), federace a konfederace (nejvýznamnější u nás Českomoravská komora odborových svazů).

Každý zaměstnanec má právo odborově se sdružovat a pouze zákon může toto právo omezit. Zákon o sdružování občanů zakazuje vytváření odborových organizací a sdružování se v nich vojákům v činné službě.

Nejdůležitějším úkolem odborů je ochrana práv zaměstnanců a obhajoba jejich oprávněných zájmů. Vzhledem k základním úkolům personálních úseků u zaměstnavatele je zřejmé, že těsná spolupráce mezi personalisty a odboráři je nezbytná. Samozřejmě pokud u zaměstnavatele odbory působí. Nyní bude uvedeno trochu z historie odborů v ČR.

Historie

Mimořádný všeodborový - všesvazový sjezd konaný ve dnech 2. - 3. března 1990 ve své první části rozhodl o ukončení činnosti všech všeodborových orgánů. Tehdy působila v Československu jediná odborová organizace - Revoluční odborové hnutí (ROH), která vycházela z vedoucí úlohy KSČ. Protože neexistovala odborová pluralita, bylo tehdejších 18 odborových svazů plně podřízeno všeodborové centrále - Ústřední radě odborů.

Na sjezdu byla rovněž přijata Zakládací listina Československé konfederace odborových svazů jako jejich dobrovolného sdružení, ke které se připojilo přímo na sjezdu 41 odborových svazů. Jednalo se o svazy jak federální úrovně, tak i svazy působící v České republice a ve Slovenské republice. Později přijala konfederace název Česká a Slovenská konfederace odborových svazů

(ČSKOS). Jejím ustavením byl dán základ největší odborové centrále na území tehdejšího Československa a následně, po rozdělení republiky v České republice a ve Slovenské republice.

Na půdě ČSKOS byla 5. 4. 1990 ustavena Českomoravská komora ČSKOS, která v listopadu 1992 přijala změnu názvu: Českomoravská komora odborových svazů (ČMKOS) a od roku 1998, po II. sjezdu ČMKOS, nese název Českomoravská konfederace odborových svazů. Po rozdělení Československé republiky se ČMKOS stala největší odborovou centrálou na území České republiky.

V prosinci 1995 byla Českomoravská konfederace odborových svazů přijata za člena Evropské odborové konfederace (EOK). Od prosince 1990 je ČMKOS rovněž členem Mezinárodní konfederace svobodných odborů (MKSO).

Při svém vzniku ČMKOS sdružovala 40 samostatných odborových svazů. V následujících letech došlo k integraci části malých odborových svazů a některé odborové svazy z ČMKOS vystoupily. Naopak 6 odborových svazů bylo za členy ČMKOS přijato.

V roce 2003 je v rámci ČMKOS sdruženo celkem 33 odborových svazů, což činí téměř 833 000 členů. V tabulce č 23 je přehled členů ČMKOS.

V roce 1995 dal Odborový svaz pracovníků zemědělství, který vystoupil z ČMKOS, podnět k založení odborové centrály, která přijala název Asociace samostatných odborů (ASO). Při jejím vzniku se vedle již zmíněného svazu k ní hlásil Český odborový svaz severozápadních energetiků a Jednotný svaz soukromých zaměstnanců. Později se připojilo i Odborové sdružení železničářů, které vystoupilo z ČMKOS v roce 1998 a následně přijal členství v této asociaci také Lékařský odborový klub.

V České republice působí i další, menší centrály, z nichž nejznámější je Konfederace umění a kultury (KUK), která sdružuje odborové subjekty z oblasti kultury. Řada svazů však z této konfederace již odešla, některé vstoupily do ČMKOS.

Dále v ČR působí Odborové sdružení Čech, Moravy a Slezska, které se svým zaměřením přiklání ke Komunistické straně Čech a Moravy, Křesťanská odborová koalice, a několik malých centrál působících v dopravě, jako např. Federace strojvůdců, Federace vlakových čet, Federace řidičů tramvají aj. Tato odborová seskupení však nezveřejňují svoji členskou základnu, nebo sporadicky uvádějí velmi rozdílné počty, proto nelze s jistotou určit, kolik členů zastupují.

Zcela samostatně působí některé profesní odborové svazy, které se nehlásí k žádné odborové centrále. Jedná se např. o OS pracovníků vydavatelství, nakladatelství a knižního obchodu, OS hromadných sdělovacích prostředků, aj. Kolik členů odborů zastupují, není zpravidla známo.

TAB. 23 PŘÍKLADY ODBOROVÝCH ORGANIZACÍ V ČR

	Název odborové organizace
1.	OS KOVO
2.	OS ECHO
3.	OS STAVBA ČR
4.	Vysokoškolský OS
5.	OS pracovníků dřevozpracujících odvětví, lesního a vodního hospodářství v ČR
6.	OS pracovníků textilního, oděvního a kožedělného průmyslu Čech a Moravy
7.	OS UNIOS
8.	Nezávislý OS prac. potrav. prům. a příbuzných odvětví Čech a Moravy
9.	OS zaměstnanců poštovních, telekomunikačních a novinových služeb
10.	OS pracovníků obchodu
11.	OS státních orgánů a organizací
12.	OS pracovníků peněžnictví a pojišťovnictví
13.	OS zdravotnictví a sociální péče ČR
14.	Českomoravský OS pracovníků školství
15.	OS občanských sdružení
16.	Českomoravský OS civilních zaměstnanců armády
17.	OS PROJEKT
18.	Českomoravský OS pohostinství, hotelů a cestovního ruchu
19.	Nezávislý OS policie ČR
20.	OS hasičů
21.	OS dopravy
22.	OS námořníků
23.	OS pracovníků vědy a výzkumu
24.	OS pracovníků výrobních a účelových organizací kultury
25.	OS zaměstnanců letectví
26.	Odborová organizace pracovníků radiokomunikací
27.	OS pracovníků kultury a ochrany přírody
28.	OS pracovníků kulturních zařízení
29.	Herecká asociace
30.	OS pracovníků knihoven
31.	UNIE odborový svaz profesionálních zpěváků ČR
32.	Unie - profesní a odborový svaz orchestrálních hudebníků ČR
33.	OS pracovníků hornictví, geologie a naftového průmyslu

Zdroj: *Odborové struktury a vztahy mezi nimi*. [online]. [cit. 05/2006]
Dostupné z: <<http://www.cmkos.cz/struktury.php>>

Základní poslání OS by se dalo charakterizovat takto:

Poslání, činnost odborů v ČR

- Základním posláním odborů je hájit práva a zájmy lidí, pro něž mzda za práci je nebo byla hlavním zdrojem jejich obživy.
- Odbory jsou jedním z hlavních nositelů myšlenky vzájemnosti, spolupráce a pomoci mezi lidmi. Prosazují a uskutečňují princip solidarity, jak mezi lidmi práce v rámci českého státu, tak i mezinárodní solidaritu se všemi, kdo jsou v dnešním světě vystaveni útlaku, všem formám diskriminace a násilí.

- Odbory se podílely na obnovení demokracie po listopadu 1989 a považují za jeden ze svých hlavních úkolů obranu a prosazování demokratických principů, ochranu ústavy a právního řádu, ratifikovaných mezinárodních dokumentů o lidských právech a svobodách včetně dokumentů o právech a svobodách odborů.
- Odbory jsou nezávislé na politických stranách, vládě, zaměstnavatelích, náboženských i dalších institucích.
- Odbory usilují o ochranu života, zdraví a životního prostředí, a proto za jednu z hlavních povinností považují prosazování důstojných pracovních a životních podmínek.¹¹⁶

8.2.2 Kolektivní smlouvy

Zaměstnavatel může vůči zaměstnancům plnit své povinnosti a poskytovat nadstandardsy buď z vnitřního předpisu nebo z kolektivní smlouvy, ojedinele z pracovní smlouvy. Vnitřní předpis vydává zaměstnavatel a je pouze na jeho uvážení, co do něj zahrne nebo kdy tento předpis zruší. Závazky jsou zpravidla obtížně vymahatelné. Kolektivní smlouvu za všechny zaměstnance uzavírá odborová organizace se zaměstnavatelem. Co obsahuje kolektivní smlouva by se měli zaměstnanci dovědět ještě před jejím podpisem. Zaměstnavatel nemůže jednostranným rozhodnutím kolektivní smlouvu zrušit a závazky v ní obsažené jsou i soudně vymahatelné.

Jednou ze stran kolektivní smlouvy jsou zaměstnavatelé a jejich organizace. Mohou to být prakticky všichni, kdo mají zaměstnavatele - tedy nejen právnické osoby, ale také fyzické osoby (soukromí podnikatelé). Podmínkou uzavření kolektivní smlouvy je existence druhé strany smluvního vztahu, tedy příslušného odborového orgánu jako zástupce zaměstnanců. Může to být odborová organizace jako celek nebo její organizační jednotka (ta však za podmínky, že má podle stanov právní subjektivitu). Jménem organizace jedná její oprávněný orgán, například závodní výbor.

Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání rozeznává dva druhy kolektivních smluv:

- a) kolektivní smlouvy vyššího stupně,
- b) kolektivní smlouvy podnikové.

Kolektivní smlouvy vyššího stupně uzavírají mezi sebou vyšší odborové orgány (např. odborové svazy) a organizace (jedna nebo více) zaměstnavatelů (např. Svaz průmyslu ČR). Tyto kolektivní smlouvy se uzavírají pro větší počet zaměstnavatelů, kteří jsou členy příslušné organizace zaměstnavatelů. Partnerem vyššího odborového orgánu při uzavírání kolektivní smlouvy vyššího stupně musí být vždy alespoň jedna – řádně ustanovená – organizace zaměstnavatelů. Tímto

¹¹⁶ Odborové struktury a vztahy mezi nimi. [online]. [cit. 05/2006] Dostupné z: <<http://www.cmkos.cz/struktury.php>>

partnerem nemůže být ani jeden zaměstnavatel, ani několik zaměstnavatelů nesdružených do společné organizace. Nemůže jím být pochopitelně ani státní orgán, např. ministerstvo.¹¹⁷ Tyto smlouvy nebudou dále v disertační práci rozebírány, jelikož je práce zaměřena na podnikovou sociální politiku konkrétního podniku, tyto kolektivní smlouvy vyššího stupně budou brány jako nutné východisko, podobě jako zákonem dané minimum sociální politiky v podniku, text se dále více zaměří na podnikové kolektivní smlouvy.

Podnikovou kolektivní smlouvu uzavírají příslušné odborové orgány a zaměstnavatelé. Při sjednávání a uzavírání podnikových kolektivních smluv je nutno dbát ustanovení § 2 zákona č. 102/1990 Sb. ve znění pozdějších předpisů, kterým se upravují některé vztahy mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli.

Vzájemný vztah mezi těmito kolektivními smlouvami je následující: upravuje-li podnikově vyjednaná kolektivní smlouva nároky zaměstnanců v nižším rozsahu či mzdové nároky ve vyšším rozsahu než kolektivní smlouva vyššího stupně, je tato podniková kolektivní smlouva neplatná v dané části. Uvedená nadřízenost kolektivních smluv vyššího stupně má za následek i skutečnost, že závazky v ní obsažené platí i pro zaměstnavatele sdružené v příslušném svazku zaměstnavatelů, a to i v případě, že neuzavřeli podnikovou kolektivní smlouvu.

Zajímavostí je, že odborová organizace podle § 5 odst. 3 zákona o kolektivním vyjednávání uzavírá příslušný odborový orgán kolektivní smlouvu i za zaměstnance, kteří nejsou odborově organizovaní, jde přitom o podnikovou kolektivní smlouvu, tak i kolektivní smlouvy vyššího stupně. Zákon o kolektivním vyjednávání dále stanovuje platnost a účinnost kolektivních smluv; postup při jejich uzavírání; způsoby řešení sporů; vztah kolektivních smluv a stávek.

V kolektivních smlouvách lze upravovat mzdové a ostatní pracovněprávní nároky v rámci daném pracovněprávními předpisy. Pokud zákoník práce stanoví, v kterých případech lze v kolektivní smlouvě zvyšovat nebo rozšiřovat pracovněprávní nároky zaměstnanců (vztahuje se to jen na organizace, které provozují podnikatelskou činnost, není-li výslovně stanoveno jinak). Do předmětu kolektivního vyjednávání patří zejména:

- mzdové požadavky,
- bezpečnost a hygiena práce,
- doplňkové sociální důchody a služby (zejména při obtížných životních situacích),
- pracovní režim,
- zajištění zaměstnanosti,
- organizační změny,
- negativní sociální důsledky zavádění nové techniky a technologie.¹¹⁸

¹¹⁷ TÝC, J., MICHAL, P. *Kolektivní vyjednávání v České republice*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 1993. ISBN 80-85529-05-X, s. 28-29.

¹¹⁸ K - *Pracovněprávní slovník podnikatele*. [online]. [cit. 05/2006]

Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanky/pracovnepravni-slovník-podnikatele/k-pracovnepravni-slovník-podnikatele/1001289/34408/>>

Zákoník práce ani další pracovněprávní předpisy nestanoví povinný obsah kolektivních smluv. Obsah tedy záleží prakticky jen na výsledcích konkrétního kolektivního vyjednávání. Při vyjednávání i samotném obsahu je třeba přihlížet k souvisejícím předpisům, zejména k zákoníku práce, zákonu o mzdě a nařízení vlády o minimální mzdě, zákonu o životním minimu, vyhlášce o Fondu kulturních a sociálních potřeb, zákonu o cestovních náhradách, k obchodnímu zákoníku a podobně. I zde pochopitelně platí základní zásada: Kolektivní smlouvy mohou zvyšovat (rozšiřovat) nebo upřesňovat (konkretizovat) nároky zaměstnanců, nikoliv je (oproti zákonné úpravě) snižovat a omezovat.¹¹⁹ Následující podkapitola se věnuje situaci v ČR v oblasti odborových organizací a jejich nástrojů. Pro názornost je uvedena příloha B, která obsahuje kolektivní smlouvu.

8.2.3 Obsah kolektivních smluv v ČR v roce 2004

Následující data vycházejí z Informačního systému o pracovních podmínkách v roce 2004 (ISPP), který připravila zpracovatelská firma TREXIMA z podkladů, které poskytly odborové svazy vyplněním "Dotazníku ISPP" nebo přímým šetřením z kolektivních smluv. Výstupní soubor je výsledkem automatizovaného zpracování vybraných údajů o mzdových a pracovních podmínkách, sjednaných v 1667 kolektivních smlouvách uzavřených na rok 2004 v organizacích 30 odborových svazů ČR, z toho:

- 1385 kolektivních smluv sjednaných v podnikatelské sféře,
- 282 kolektivních smluv sjednaných ve veřejné službě a správě.

Výstupy jsou členěny samostatně za:

- A. podnikatelskou sféru (část A),
- B. veřejnou službu a správu (část B) včetně obcí,
- C. obce a kraje (část C),

vždy podle:

- a. odborových svazů,
- b. vyšších územněsprávních celků – krajů,
- c. právní formy organizace.

Počet kolektivních smluv, které byly předmětem šetření, je vykazován ve sloupci, označeném "PO". Ne ve všech kolektivních smlouvách byly sjednány údaje, sledované systémem, což se projevuje v odlišném počtu vykazovaných účastníků šetření u jednotlivých výstupů. Údaje

¹¹⁹K - *Pracovněprávní slovník podnikatele*. [online]. [cit. 05/2006] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanky/pracovnepravni-slovník-podnikatele/k-pracovnepravni-slovník-podnikatele/1001289/34408/>

reprezentující výstupy z méně než 3 kolektivních smluv nejsou v systému uváděny. V disertační práci nebudou uvedeny výsledky celého šetření, ale pouze následující výstupy:

- Péče o zaměstnance I, která sleduje příspěvek zaměstnavatele na stravování a na penzijní připojištění, jedná se o tabulku č. 24.
- Péče o zaměstnance II, která sleduje další sociální příspěvky (např. životní pojištění, úrazové pojištění, dopravu do zaměstnání), jedná se o tabulku č. 25.
- Sociální fond, konkrétně jeho užití, jedná se o tabulku č. 26.
- Pracovněprávní nároky III, které se zabývají průměrným počtem poskytnutého volna nad dobu ujednanou v zákoníku práce, jedná se o tabulku č. 27.

Nejdůležitější součástí kolektivní smlouvy jsou bezesporu podmínky pro odměňování a mzdový vývoj. Nejvíce sjednávaným tarifním systémem byl i nadále 12-ti stupňový. Ve správě ISPP je této oblasti věnována značná pozornost, pro potřeby disertační práce je uveden pouze grafický přehled zaznamenávající měsíční mzdové tarify a mzdové příplatky nad rámec zákoníku práce.

- Grafický výstup vyjadřující měsíční mzdové tarify (12-ti stupňový systém), jedná se o obrázek č. 12. Grafický přehled o mzdových příplatcích a odměnách při práci přesčas, a to i v sobotu i neděli, obrázek č. 13.

Níže uvedený statistický pohled, na běžně poskytované smluvní sociální výhody, uvádí jejich četnost výskytu v kolektivních smlouvách. Například 71 % organizací (z celkového zkoumaného vzorku 1385), kde působí odborové organizace poskytují příspěvek na stravování, nejčastěji ve výši cca 55 % ceny obědu. Dále 35 % dotázaných poskytuje penzijní připojištění, jehož obvyklá výše se pohybuje okolo cca 300 Kč. Příspěvky na životní pojištění (9 %), úrazové pojištění (2,9 %) či příspěvek na dopravu poskytuje pouze 4,9 % dotázaných, což tyto benefity řadí mezi nadstandardní nástroje sociální politiky podniku. Léčebné pobyty, rekondační nebo rehabilitační jsou již běžnější a to přibližně u 23,2 %. Více čtené jsou placené vstupní lékařské prohlídky (54,2 %) a preventivní prohlídky (56,9 %). Poskytnutí jednotného pracovního oblečení je běžné u 13,4 %, avšak zde si můžeme všimnout značného rozdílu například u odborového svazu Pohostinství, hotelnictví a cestovní ruch, kde je toto procento 92.

Pokud se zaměříme na grafickou část, tak obrázek č. 12 pojednává o 12-ti stupňovém mzdovém systému u vybraných odborových svazů. Poslední část se věnuje příplatkům za práci přes čas, ta se pohybuje přibližně okolo 25 % PV (průměrného výdělku), práce přes čas o sobotách a nedělích vystupuje až na cca 50 % (PV). Tato část nám dává praktický přehled o využívaných smluvních nástrojích sociální politiky podniku v roce 2004.

TAB. 24 VYHODNOCENÍ KOLEKTIVNÍCH SMLUV – PÉČE O ZAMĚSTNANCE I

Vyhodnocení kolektivních smluv

Péče o zaměstnance I - Příspěvek na závodní stravování, příspěvek na penzijní připojištění

Třídění podle: Odborové svazy

% kolektivních smluv, průměr. Kč, průměr. % z ceny jídla

Péče o zaměstnance I												2004	
ODBOROVÝ SVAZ	Příspěvek zaměstnavatele na závodní stravování								Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění podle zák. 42/94 Sb.				
	upraven v KS		výše příspěvku*						upraven v KS		výše příspěvku		sjednané podmínky pro poskytnutí příspěvku
			z nákladů		ze sociálního fondu, FKSP, zisku		bez rozlišení zdrojů				z nákladů	ze sociálního fondu, FKSP, zisku	
	PO	% KS	prům. Kč	prům. % ceny	prům. Kč	prům. % ceny	prům. Kč	prům. % ceny	PO	% KS	prům. Kč/měs.	prům. Kč/měs.	PO
Celkem	986	71,2	24,92	54,2	8,07	33,3	21,35	55,8	487	35,2	261,26	229,84	322
Chemie	20	55,6	20,10	55,0	9,14		15,95		22	61,1	227,50	280,00	17
ČMOS civilních zaměstnanců armády	3	60,0	14,23	55,0	11,04				1	20,0			
Dopravy	33	76,7	24,63	54,3	6,00	13,0			13	30,2	192,31		12
Dopravy, silničního hospod. a autooprav.	10	62,5	27,00	55,0	7,50	55,0			8	50,0	233,33	210,00	7
Dřevozprac.odv., lesního a vodního hosp.	71	78,9	31,51	54,5	6,07	18,8	33,00		39	43,3	191,76	187,30	26
Energetiků	11	73,3	24,50	46,4	11,58	15,0		67,0	9	60,0	258,33	343,33	7
Hornictví, geologie a naftového prům.	23	79,3		55,0	7,50		19,00	52,3	10	34,5	295,00		9
KOVO	432	72,8	22,61	54,1	6,91	30,8	22,01	56,3	183	30,9	263,38	145,00	99
Nezávislý odborový svaz	1	50,0							1	50,0			1
NOS potravinářského pr. a příbuz. odvětví	86	57,0		55,0	7,30	35,0	10,40		49	32,5	270,45	100,00	42
Odborové sdružení železničářů	17	94,4	23,13	51,3	5,85	55,0	24,50		10	55,6	327,78	500,00	6
Pohostinství, hotelů a cestovního ruchu	27	100,0	16,86	53,5	11,50	55,0		77,5	16	59,3	261,54	200,00	14
Polygrafie	8	72,7		52,5	2,83				7	63,6	283,33	100,00	7
Poštovních, telekom. a novinových služeb	5	100,0		55,0	8,65				1	20,0			1
Prac. peněžnictví a pojišťovnictví	1	25,0							1	25,0			1
Prac. výroby a účelových organ. kultury	1	33,3							1	33,3			
Prac. zemědělství a výživy Čech a Moravy	67	71,3	23,24	54,5	6,44	15,8	21,83	53,7	27	28,7	276,19	133,33	16
Pracovníků obchodu	13	92,9	22,63	53,9	2,63	17,0			4	28,6	175,00		3
PROJEKT	4	100,0		55,0	25,00	55,0			2	50,0			2
Sklář., keram., bižuter. pr. a porcelánu	24	72,7	25,43	54,4	7,28	52,5	18,00		21	63,6	203,13	233,33	16
STAVBA	52	72,2	20,67	54,6	9,18	50,0	29,25	54,4	23	31,9	316,00	310,00	15
Textilního, oděvního a kožedělného pr.	13	39,4		50,0	3,25			54,1	3	9,1	125,00		1
UNIOS	51	85,0	31,99	54,6	11,33	22,5	17,00		32	53,3	344,48	200,00	17
Vysokoškolský OS	4	44,4	17,50	55,0									
Zdravotnictví a sociální péče ČR	9	50,0		55,0	9,93		15,50		4	22,2	100,00	100,00	3

Vysvětlivky: PO

% KS

prům. % ceny

prům. Kč

prům. Kč/měs.

*

počet kolektivních smluv, ve kterých je příslušný ukazatel sjednán

podíl kolektivních smluv, ve kterých je příslušná hodnota sjednána k celkovému počtu smluv v souboru

průměrný příspěvek stanovený procentem z ceny jídla

průměrný příspěvek v korunách

průměrný příspěvek v korunách za měsíc

příspěvek je sjednán z nákladů, nebo z nákladů a sociálního fondu, nebo ze sociálního fondu, nebo bez rozlišení zdrojů

Zdroj: Informačního systému o pracovních podmínkách v roce 2004 (ISPP)

TAB. 25 VYHODNOCENÍ KOLEKTIVNÍCH SMLUV – PÉČE O ZAMĚSTNANCE II

Vyhodnocení kolektivních smluv

Péče o zaměstnance II - další sociální aspekty

Třídění podle: Odborové svazy

% kolektivních smluv

ISPP		Péče o zaměstnance II												2004			
ODBOROVÝ SVAZ	Další sociální aspekty																
	příspěvek zaměstnanci na								úhrada				poskytování jednotného pracovního oblečení		jiné		
	životní pojištění		úrazové pojištění		dopravu do zaměstnání		léčebné, rekondiční nebo rehabilit. pobyty		vstupních lékařských prohlídek		lékařských preventiv- ních prohlídek						
	PO	% KS	PO	% KS	PO	% KS	PO	% KS	PO	% KS	PO	% KS	PO	% KS	PO	% KS	
Celkem	124	9,0	40	2,9	64	4,6	322	23,2	750	54,2	788	56,9	185	13,4	303	21,9	
Chemie	2	5,6					5	13,9	14	38,9	13	36,1			4	11,1	
ČMOS civilních zaměstnanců armády											3	60,0			1	20,0	
Dopravy	7	16,3			1	2,3	2	4,7	13	30,2	37	86,0	19	44,2			
Dopravy, silničního hospod. a autooprav.					9	56,3	11	68,8	12	75,0	11	68,8	11	68,8	1	6,3	
Dřevozprac.odv., lesního a vodního hosp.	14	15,6			6	6,7	14	15,6	66	73,3	58	64,4	4	4,4	5	5,6	
Energetiků	6	40,0	2	13,3	1	6,7	6	40,0	8	53,3	10	66,7			7	46,7	
Hornictví, geologie a naftového prům.	6	20,7	1	3,4	1	3,4	11	37,9	22	75,9	22	75,9	1	3,4	5	17,2	
KOVO	39	6,6	27	4,6	18	3,0	211	35,6	335	56,5	334	56,3	28	4,7	85	14,3	
Nezávislý odborový svaz									2	100,0	1	50,0					
NOS potravinářského pr. a příbuz. odvětví	3	2,0	4	2,6	15	9,9	21	13,9	95	62,9	115	76,2	65	43,0	96	63,6	
Odborové sdružení železničářů	5	27,8			2	11,1	5	27,8	11	61,1	14	77,8	12	66,7	5	27,8	
Pohostinství, hotelů a cestovního ruchu	1	3,7					7	25,9	23	85,2	23	85,2	25	92,6	25	92,6	
Polygrafie	1	9,1							2	18,2	7	63,6					
Poštovních, telekom. a novinových služeb	1	20,0			1	20,0			5	100,0	5	100,0	1	20,0	1	20,0	
Prac. peněžnictví a pojišťovnictví	2	50,0							1	25,0	3	75,0					
Prac. výrob. a účelových organ. kultury																	
Prac. zemědělství a výživy Čech a Moravy	8	8,5			3	3,2	3	3,2	42	44,7	37	39,4	1	1,1	13	13,8	
Pracovníků obchodu							3	21,4	9	64,3	6	42,9	3	21,4	6	42,9	
PROJEKT	2	50,0	2	50,0							1	25,0					
Sklář., keram., bižuter. pr. a porcelánu	6	18,2			3	9,1	9	27,3	22	66,7	20	60,6	13	39,4	4	12,1	
STAVBA	12	16,7	1	1,4	1	1,4	9	12,5	39	54,2	42	58,3	2	2,8	10	13,9	
Textilního, oděvního a kožedělného pr.					3	9,1	4	12,1	15	45,5	12	36,4			22	66,7	
UNIOS	9	15,0	3	5,0					7	11,7	5	8,3			10	16,7	
Vysokoškolský OS							1	11,1	3	33,3	4	44,4			1	11,1	
Zdravotnictví a sociální péče ČR									4	22,2	5	27,8			2	11,1	

Vysvětlivky: PO počet kolektivních smluv, ve kterých je příslušný ukazatel sjednán
 % KS podíl kolektivních smluv, ve kterých je příslušná hodnota sjednána k celkovému počtu smluv v souboru

Zdroj: Informačního systému o pracovních podmínkách v roce 2004 (ISPP)

TAB. 26 VYHODNOCENÍ KOLEKTIVNÍCH SMLUV – SOCIÁLNÍ FOND

Vyhodnocení kolektivních smluv
 Sociální fond (FKSP, stimulační fond) - užití
 Třídění podle: Odborové svazy

prům. % z celkové tvorby, % kolektivních smluv

ISPP Sociální fond (FKSP, stimulační fond) - užití 2004															
ODBOROVÝ SVAZ	Struktura plánovaného užití fondu											Spolurozhod. právo ZO OS k užití fondu		Užití fondu formou osobních užití	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	PO	% KS	PO	% KS
	prům. %	prům. %	prům. %	prům. %	prům. %	prům. %	prům. %	prům. %	prům. %	prům. %	prům. %				
Celkem	24,9	2,6	3,0	22,5	1,8	7,4	4,7	0,1	0,5	23,2	9,3	321	23,2	39	2,8
Chemie	7,6	5,9	3,1	20,5	1,8	17,5	20,3			18,2	5,0	12	33,3	4	11,1
ČMOS civilních zaměstnanců armády	8,6	0,5	1,0	69,3	0,4	5,6				14,4	0,2	3	60,0		
Dopravy												3	7,0		
Dopravy, silničního hospod. a autooprav.	13,1	8,6	1,0	29,0	1,2	5,8	34,6			4,6	2,2	11	68,8	1	6,3
Dřevozprac.odv., lesního a vodního hosp.	6,0	4,0	10,8	12,3	1,8	4,2	1,7	0,3		29,7	29,3	18	20,0	6	6,7
Energetiků	46,7	2,0	0,4	20,2	2,6	0,5	0,3			24,1	3,3	5	33,3	12	80,0
Hornictví, geologie a naftového prům.	8,7		0,6	1,3	1,2	0,9				70,4	16,8	9	31,0		
KOVO	43,5	2,3	2,9	12,7	1,0	2,7	3,1		0,9	24,8	6,2	130	21,9	4	0,7
Nezávislý odborový svaz															
NOS potravinářského pr. a příbuz. odvětví	25,9	6,6	22,0	17,2	0,8	6,8				5,4	15,3	31	20,5		
Odborové sdružení železničářů	11,4	0,9	2,2	17,0	1,3	6,0	1,7		17,8	6,9	34,7	5	27,8	1	5,6
Pohostinství, hotelů a cestovního ruchu	9,1	5,2	1,4	33,1	0,4	5,2	0,3			38,5	6,7	4	14,8		
Polygrafie	33,4	0,6		17,8	21,9	2,8	2,2			21,2	0,1	6	54,5		
Poštovních, telekom. a novinových služeb	8,2			44,9	8,2	6,1				32,7		1	20,0		
Prac. peněžnictví a pojišťovnictví												3	75,0	1	25,0
Prac. výrob. a účelových organ. kultury															
Prac. zemědělství a výživy Čech a Moravy	35,7	3,2	19,5	10,4	2,1	6,2				11,5	11,4	7	7,4		
Pracovníků obchodu	8,6		23,3	14,7	0,3	0,5				5,4	47,1	1	7,1		
PROJEKT	15,0	1,2		39,2		8,1	32,4			4,2		2	50,0		
Sklář., keram., bižuter. pr. a porcelánu	15,8	3,7	2,0	19,7	0,6	3,9	5,6		0,1	25,2	23,3	19	57,6	4	12,1
STAVBA	21,0	3,5		37,4	2,2	8,9				23,5	3,6	10	13,9	1	1,4
Textilního, oděvního a kožedělného pr.	7,5	6,2	3,1	10,9	0,4	4,8				7,3	59,9	13	39,4		
UNIOS	1,7	0,1	2,0	51,5	0,2	31,6	3,3			7,3	2,4	26	43,3	5	8,3
Vysokoškolský OS															
Zdravotnictví a sociální péče ČR	2,9		6,4	60,9	3,3	5,4	2,4			18,8		2	11,1		

Vysvětlivky: A rekreace - příspěvek zaměstnanci a rod. přísl.
 B zdravotní služby - lázně, rehabilitace
 C půjčky zaměstnancům
 D příspěvek na závodní stravování
 E sociální výpomoci
 F odměny při pracovním a životním výročí
 G příspěvek na penzijní připojištění
 H příspěvek na úrazové připojištění

I příspěvek na dopravu
 J ostatní užití
 K zůstatek
 PO počet kolektivních smluv, ve kterých je příslušný ukazatel sjednán
 % KS podíl kolektivních smluv, ve kterých je příslušná hodnota sjednána k celkovému počtu smluv v souboru
 prům. % průměrné procento užití pro tento účel z celkové tvorby fondu

Zdroj: Informačního systému o pracovních podmínkách v roce 2004 (ISPP)

TAB. 27 VYHODNOCENÍ KOLEKTIVNÍCH SMLUV – PRACOVNĚPRÁVNÍ NÁROKY

Vyhodnocení kolektivních smluv

Pracovníprávní nároky - osobní překážky na straně zaměstnance, při nichž se poskytuje náhrada mzdy; jednorázové odškodnění pozůstalých

Třídění podle: Odborové svazy

ve dnech, % kol. smluv, prům. Kč

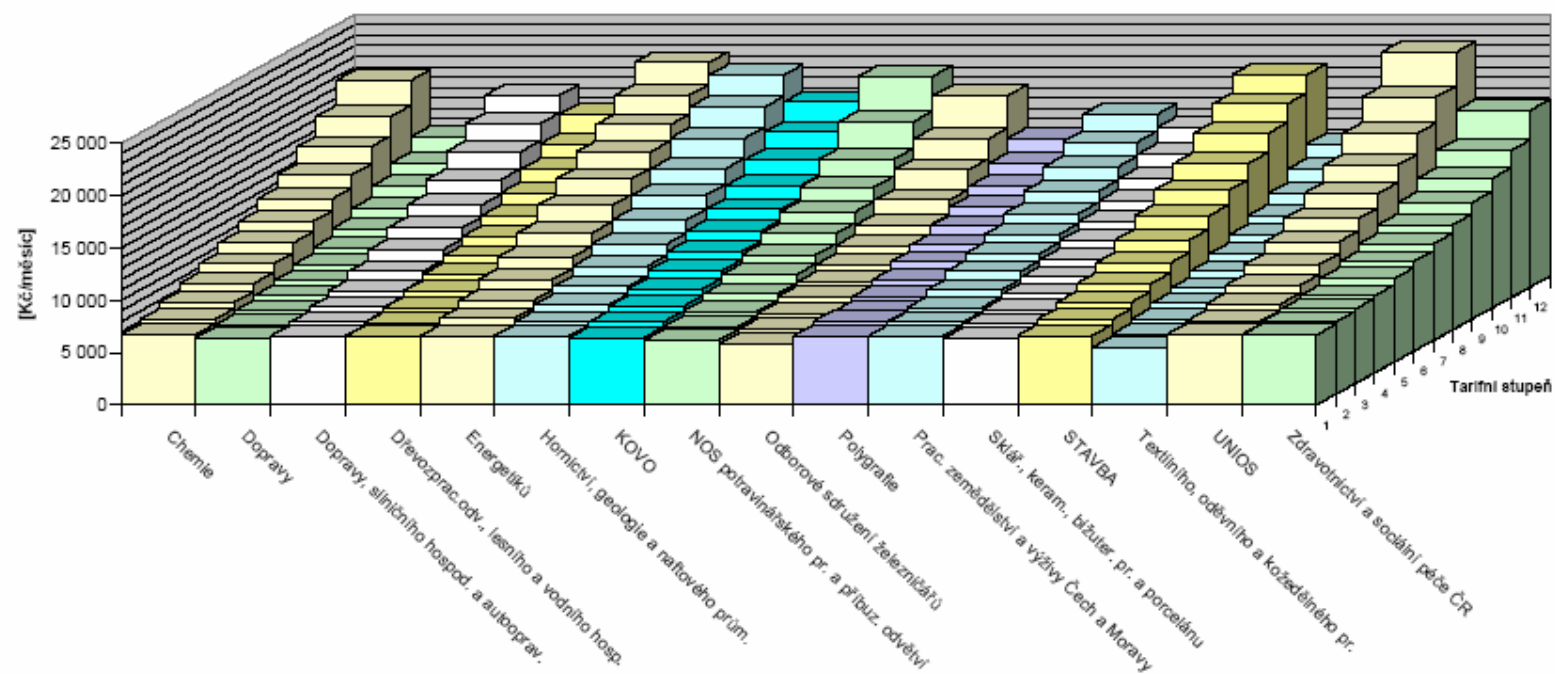
ISPP		Pracovníprávní nároky III																2004								
ODBOROVÝ SVAZ		Průměrný počet dnů pracovního volna, poskytnutý nad rámec ZP																Jednorázové odškodnění pozůstalých nad rámec ZP								
		Typ osobní překážky																PO	%	KS	dítěti s nárokem na smlouvu o údržbu		manžel/ce		rodičům	
		A		B		C		D		E		F		G		H					PO	prům. Kč	PO	prům. Kč	PO	prům. Kč
		PO	dnů	PO	dnů	PO	dnů	PO	dnů	PO	dnů	PO	dnů	PO	dnů	PO	dnů									
Celkem		635	1,2	276	6,9	802	2,3	486	1,3	137	3,8	533	1,2	342	4,5	72	3,2	425	30,7	418	73 150	415	53 776	184	47 821	
Chemie		17	1,5	13	5,8	21	1,6	14	1,1	1		11	1,3	7	3,7	1		17	47,2	15	121 333	17	103 824	8	88 125	
ČMOS civilních zaměstnanců armády		2				2						2														
Dopravy		33	1,0	33	6,2	19	1,5	2		1		30	1,0	2				6	14,0	6	30 833	6	27 667	4	14 000	
Dopravy, silničního hospod. a autooprav.		7	2,1	12	13,8	12	2,2	5	2,6			2		1				4	25,0	4	52 500	4	37 500	4	37 500	
Dřevozprac.odv., lesního a vodního hosp.		47	1,1	3	4,7	40	1,2	10	1,3	1		16	1,0	34	7,2	3	6,3	12	13,3	12	22 917	12	24 583			
Energetiků		8	1,8	14	6,1	12	1,9	7	1,3	9	3,3	4	1,0	10	3,0	1		9	60,0	9	90 000	9	93 889	7	32 857	
Hornictví, geologie a naftového prům.		22	1,0	6	14,0	25	1,0	6	1,0	21	1,5	19	1,9	21	4,0	18	3,8	18	62,1	18	140 000	18	101 667	9	50 556	
KOVO		360	1,2	33	5,4	434	3,0	340	1,3	35	3,0	331	1,2	182	3,4	18	2,3	199	33,6	198	83 436	198	55 975	58	45 569	
Nezávislý odborový svaz		2				2		1										1	50,0	1		1				
NOS potravinářského pr. a příbuz. odvětví		48	1,1	24	8,9	29	1,2	19	1,1	2		34	1,2					8	5,3	8	18 125	3	13 333	1		
Odborové sdružení železničářů		5	1,8	2		8	2,5	6	1,7	3	1,0	1		2				5	27,8	4	107 500	5	73 000	2		
Pohostinství, hotelů a cestovního ruchu		11	1,0	13	5,2	19	1,2	2								10	1,0	14	51,9	14	30 714	14	25 357	11	26 364	
Polygrafie		4	1,0			8	1,5	4	1,0			7	1,0					2	18,2			2				
Poštovních, telekom. a novinových služeb		1		1		1				1				3	4,0	2		2	40,0	2		2		1		
Prac. peněžnictví a pojišťovnictví														1				1	25,0	1		1		1		
Prac. výroby a účelových organ. kultury		2				2		2		2		2						2	66,7	2		2				
Prac. zemědělství a výživy Čech a Moravy		26	1,4	20	5,4	38	1,1	17	1,1	16	4,3	13	1,5	24	9,3	9	4,3	4	4,3	4	45 000	4	28 750	1		
Pracovníků obchodu		10	1,0	5	4,0	5	1,4	5	1,0			5	1,4	3	3,7			6	42,9	6	13 333	6	11 667			
PROJEKT		1				1		1				2						2	50,0	2		2		2		
Sklář., keram., bižuter. pr. a porcelánu		2		31	13,5	30	1,9	21	1,0			26	1,9	7	5,0	7	4,6	25	75,8	25	100 280	25	60 720	24	61 667	
STAVBA		21	1,1	50	3,2	56	1,1	4	1,0	44	5,6	19	1,0	22	7,0			39	54,2	39	45 385	39	34 615	11	65 909	
Textilního, oděvního a kožedělného pr.		1		1		7	1,9	2				3	1,0	2				24	72,7	24	62 292	20	44 250	18	42 500	
UNIOS		4	1,0	14	5,2	29	1,2	18	1,0			6	1,0	20	2,5	3	1,0	22	36,7	22	34 091	22	38 182	21	36 667	
Vysokoškolský OS						1																				
Zdravotnictví a sociální péče ČR		1		1		1				1				1				3	16,7	2		3	31 667	1		

Vysvětlivky:

PO počet kolektivních smluv, ve kterých je příslušný ukazatel sjednán
 %KS podíl kolektivních smluv, ve kterých je ukazatel sjednán k celkovému počtu smluv v souboru
 prům. Kč průměrné odškodnění v korunách
 A narození dítěte manželce zaměstnance
 B doprovod zdravotně postiženého dítěte do zdrav. zařízení
 C úmrtí přímého rodinného příslušníka

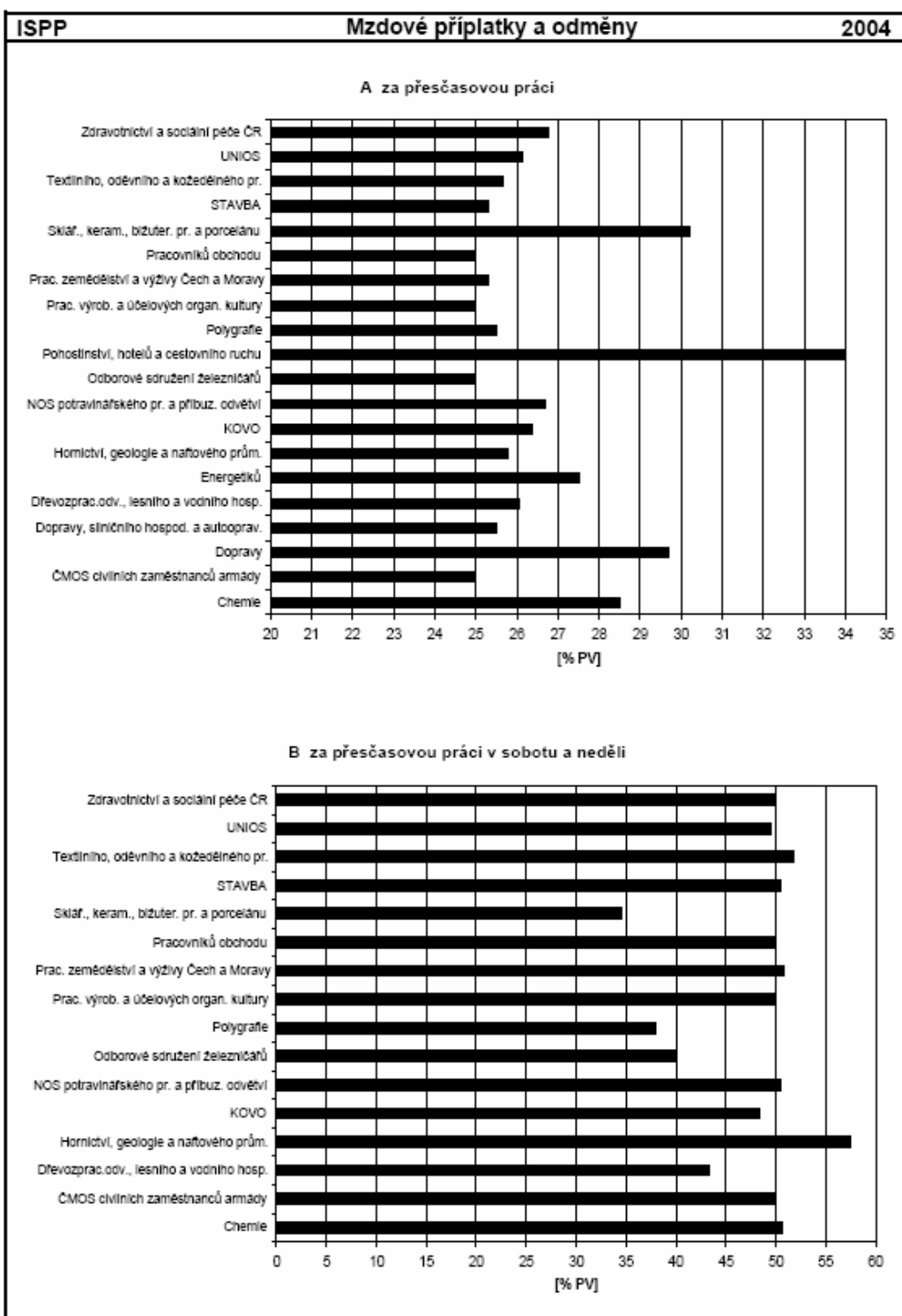
D vlastní svatba
 E vyhledání nového zaměstnání
 F stěhování
 G matkám z důvodu péče o dítě (za rok)
 H péče o rodinného příslušníka (za rok)

Zdroj: Informačního systému o pracovních podmínkách v roce 2004 (ISPP)



OBR. 12 MĚSÍČNÍ MZDOVÉ TARIFY

Zdroj: Informačního systému o pracovních podmínkách v roce 2004 (ISPP)



OBR. 13 MZDOVÉ PŘÍPLATKY A ODMĚNY

Zdroj: Informačního systému o pracovních podmínkách v roce 2004 (ISPP)

Další zajímavý pohled na odborové organizace je uveden v článku I. Břeňkové¹²⁰, který pojednává o stavu odborových organizací v ČR v roce 2000. V daném roce bylo uzavřeno u zaměstnavatelů, kde působí odborové organizace odborových svazů sdružených v ČMKOS, 4339 podnikových kolektivních smluv, které se vztahují na 1 379 333 zaměstnanců, což je cca 35 % všech zaměstnanců v České republice. Počet zaměstnavatelů, kde působí základní odborová organizace, poklesl proti roku 1994 o 28 %. Horší situace je, pokud jde o počty zaměstnanců odměňovaných na základě kolektivní smlouvy, dříve se jednalo o cca 51 % zaměstnanců podnikatelské sféry, v letech 1999 a 2000 to je cca 30 % zaměstnanců v podnikatelské sféře.

Složitá ekonomická situace značného počtu zaměstnavatelů se projevuje při uzavírání kolektivních smluv. Náročné a komplikované vyjednávání často končí bez výstupu. Důvody pro neuzavření kolektivních smluv se prakticky nemění - nefunkčnost odborových organizací, neochota některých zaměstnavatelů kolektivně vyjednávat, dalším důvodem je skutečnost, že kolektivní smlouva vyššího stupně zaručuje lepší podmínky zaměstnancům.

Výše uvedené závěry vedou k tomu, že odborové organizace vykazují klesající tendenci svých členů a tím mohou mít na poli sociální politiky podniku menší vliv v oblasti smluvních nástrojů sociální politiky podniku. Následující text se věnuje problematice, která poukazuje na některé vlivy, které ohrožují odborové organizace.

8.2.4 Vlivy ohrožující odborové organizace

V současné době se začínají objevovat některé vlivy, které mohou mít negativní dopad na odborové organizace, a to především z následujících důvodů, které ve svém článku uvedla Z. Dvořáková:

- Pokles zaměstnanosti ve výrobních oborech a její expanze ve službách. Tento přesun pracovní síly zužuje prostředí, kde se formuje klasický odborář – dělník středního věku, zaměstnaný ve velkém průmyslovém podniku na plný úvazek a na dobu neurčitou. Ve službách převažují „bílé límečky“, které vykazují menší sklon odborově se organizovat.
- Strukturální změny pracovní síly a vznik nových kategorií zaměstnanců. Zvyšuje se počet zaměstnaných žen, pracovní kolektivy se omlazují o pracovníky s odlišnými hodnotami a postoji, formuje se stále širší vrstva vysoce vzdělaných a kvalifikovaných specialistů. Zároveň se zavádějí flexibilní režimy práce. Novodobá pracovní síla je spíše zaměstnána v plochých organizacích, přitahuje ji práce v malých firmách, disponuje širšími kompetencemi a získává status nezávislého profesionála. Přijímá práci na částečný úvazek, na dobu určitou či funguje jako subdodavatel. Odbory si ověřily, že zmíněné skupiny pracovníků je obtížné získat pomocí tradičních metod náboru.

¹²⁰ BŘEŇKOVÁ, I. *Vyhodnocení kolektivních smluv 2000*. [online]. [cit. 03/2006] Dostupné z: <http://osz.cmkos.cz/CZ/Z_tisku/Bulletin/02_2001/members_vyhodnoceni_KS.html>

- Přesun výrob z průmyslově vyspělých států do zemí třetího světa. Tam je nízká cena práce a slabá pracovněprávní ochrana zaměstnanců. Zasaženy jsou zejména ty výrobní obory, které vyžadují intenzivní ruční práci ve ztížených či zdraví škodlivých pracovních podmínkách s nízkými kvalifikačními požadavky.
- Antiodborová politika vlád a zaměstnavatelů. Některé pravicové vlády (např. ve Velké Británii) iniciovaly přijetí antiodborové legislativy. Ta buď kladla překážky organizovat se v odborech, nebo omezovala svobodu odborů při kolektivním vyjednávání a snižovala efektivnost kolektivních akcí. Smysl je jasný: oslabit postavení odborů a vytvořit předpoklady pro volný trh práce a flexibilní zaměstnávání, aby hospodářství přitáhlo zahraniční investory. Traduje se představa, že odbory podlamují konkurenční schopnost firmy a vystupují na ochranu problémových a nevykonných zaměstnanců. Studie z roku 1997 však zjistila (www.dol.gov), že produktivita ve firmách s odbory, kde jsou zavedené efektivní metody práce, byla o 10 % vyšší než ve srovnatelných firmách bez odborů. Pokud firmy s odbory poskytovaly pracovníkům ve výrobě účast na zisku, jejich produktivita překročila o 20 % produktivitu ve společnostech bez odborů.
- Strategie transnacionálních společností vůči odborům. Jejich strategií je koordinace politiky kolektivních pracovních vztahů v globálním rozměru a podporovat rozvoj neodborových vztahů. Obecně platí, že řízení kolektivních pracovních vztahů delegují na své pobočky. Vznik odborů se snaží předcházet tím, že nabízejí výhodnější podmínky zaměstnání než domácí firmy (nadstandardní mzdy a zaměstnanecké výhody). Při akvizicích podniků, kde již odbory fungují, jsou při kolektivních sporech výrazně méně zranitelnější než tuzemští zaměstnavatelé. Jejich nejsilnější zbraní vůči národním odborům je možnost přesunout výrobu do jiné země popř. omezit rozvojové investice.
- Rozvoj managementu lidských zdrojů. Současné přístupy k řízení pracovníků rozšiřují úkoly liniového manažera, který mimo jiné zodpovídá za přímou komunikaci s pracovníky. Má zjišťovat důvody jejich nespokojenosti, odhalit jejich přání a rozpoznat jejich rozvojový potenciál. Musí se tak bez jakéhokoliv zprostředkovatele zabývat náměty a návrhy pracovníků a reagovat na ně. Management tím obchází odborářské funkcionáře a zdůrazňuje individualismus, což podkopává úlohu odborů na pracovišti.
- Ustavení jiných institucí zastupujících zájmy zaměstnanců ve firmě. Participaci pracovníků na řízení zabezpečují mimo odborů např. rady zaměstnanců. Zaměstnancům zprostředkují kooperaci s managementem, když je třeba řešit problémy v oblasti výrobních postupů, organizace práce, školení, investic a bezpečnosti práce. Často překračují tradiční předmět kolektivního vyjednávání. Chtějí tím dosáhnout toho, aby se pracovníci s firmou více identifikovali a posílila se tak dlouhodobá prosperita firmy. Efektivní participace podlamuje důležitost odborů pro zaměstnance a oslabuje důvody vázat se na odbory.
- Rostoucí důležitost širších společenských zájmů. Zaměstnanci si stále více uvědomují potřebu řešit nejen otázky spojené s pracovním poměrem. Stále vnímavější jsou k širším společenským problémům, jako je např. ochrana životního prostředí, diskriminace žen

a minorit, ochrana spotřebitele apod. Od reprezentantů svých zájmů proto očekávají angažovanost v záležitostech, které se týkají ochrany zdraví a zlepšování kvality života i mimo pracoviště.¹²¹

Vzhledem k uvedeným okolnostem je možné si položit otázku, zda pak zaměstnanci (především v rozvinutých ekonomikách) budou mít zájem se odborově organizovat a kolektivně vyjednávat za vyšší mzdy a benefity. V této oblasti kolektivní vyjednávání plní důležitou roli.

8.2.5 Shrnutí

Vnímání odborových organizací v současnosti dostává jiný rozměr, začínají se objevovat vlivy, které vedou k tomu, že sociální politika podniku se dostává i do zájmu zaměstnavatele, který v ní může vidět určitou konkurenční výhodu, jak lépe uspět na trhu práce a získat kvalitní zaměstnance. Tato oblast by se dala nazvat dobrovolnou sociální politikou podniku, o které pojedná následující část textu.

8.3 Dobrovolné nástroje sociální politiky podniku

Dosahování firemního zisku či maximalizace tržní hodnoty firmy za předpokladu dodržování zákonů a smluvních ujednání s odborovými orgány je zcela běžné, dalším dodatečným způsobem jsou dobrovolné nástroje sociální politiky podniku. Daly by se charakterizovat jako:

„Dobrovolné nástroje sociální politiky podniku představují dobrovolně integrovaná sociální hlediska do každodenních firemních operací.“

Dobrovolné nástroje sociální politiky firmy jsou výrazem sociální odpovědnosti jejích vlastníků a majitelů. Nikoliv principem, který by nahrazoval právní podmínky dané státem či vyjednané odborovými organizacemi v této oblasti. Z pohledu státu a odborů se jedná o dobrovolný doplněk veřejně garantovaných a vymahatelných pravidel v oblasti sociální. Adekvátní „nadzákonná“ aktivita manažerů firem směřující ke zlepšení pracovních podmínek, sociálních jistot atd. jejich zaměstnanců se pravděpodobně projeví pozitivními dopady na zaměstnance, ale i možné budoucí zaměstnance.

Vyjmenovat a určit, které nástroje sociální politiky jsou dobrovolné, by opět znamenalo rozsáhlý výčet možných nástrojů této části sociální politiky podniku. Disertační práce se na tento výčet nezaměří, pokusí se pouze nadefinovat, co by měly dobrovolné nástroje sociální politiky splňovat, aby přinesly podniku určitý efekt z jejich poskytování. První část se zaměří na vlastnosti dobrovolných nástrojů sociální politiky, druhá část pojedná o problematice poskytování těchto nástrojů, třetí bude řešit vztah k nástrojům CSR.

¹²¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Zaměstnanecké výhody ve světě společnosti znalostí*. [online]. [cit. 05/2006] Dostupné z: <<http://ppam.elanor.cz/10-2001/20011021.htm>>

8.3.1 Vlastnosti dobrovolných nástrojů sociální politiky podniku

Aby bylo patrné odlišení od smluvních nástrojů sociální politiky podniku, je potřeba nadefinovat některé vlastnosti, které odlišují tyto dvě skupiny nástrojů, které se v praxi často směšují dohromady a není mezi nimi patrný dostatečný rozdíl.

Smluvní nástroje jsou dány na základě smluvního vztahu s druhou stranou (odborová organizace), pokud v podniku není, je možné veškeré nástroje, které podnik poskytuje svým zaměstnancům nad rámec povinných (zákonem daných) považovat za nástroje dobrovolné.

Dobrovolné nástroje by měly splňovat následující charakteristiky, aby došlo k jejich odlišení od povinných a smluvních nástrojů sociální politiky podniku:

- Měly by být poskytovány na základě dobrovolného rozhodnutí zaměstnavatele.
- Měly by se lišit od konkurence (poskytovat takové sociální nástroje, které nemá konkurenční zaměstnavatel, pokud chce zaměstnavatel uspět na trhu práce v daném oboru).
- Měly by naplňovat cíle zaměstnanců, jejich preference a přání (měla by zde existovat vazba mezi cílem zaměstnance a sociálním nástrojem, nemělo by docházet k tomu, že zaměstnanci poskytují takové sociální nástroje, které nevyžaduje).
- Měla by existovat vazba mezi cílem zaměstnance a cílem podniku (vytvořit v zaměstnanci pocit sounáležitosti se zaměstnavatelem a jeho strategií).
- V dlouhodobém horizontu by měla sociální politika podniku plnit preventivní charakter (např. v oblasti BOZP, zdraví zaměstnanců atd.).
- Měly by mít vztah k výkonu zaměstnance (pokusit se naplnit myšlenku: „výkon – schopnost vyhodnocení – úspěch – možnost volby nástrojů sociální politiky podniku“), nástroje sociální politiky podniku by neměly být poskytovány pouze z titulu, že je někdo pouze zaměstnancem dané firmy.
- Neměly by být v rozporu se strategií firmy a měly by naplňovat myšlenky CSR.
- Měly by vykazovat pozitivní efekty pro zaměstnance, zaměstnavatele (tento bod je zatím velmi ideálním stavem, jelikož je všeobecně známo, že měření, nebo-li určení efektů sociální politiky podniku je složité), aby jejich použití mělo v podnikové praxi opodstatnění.
- O jejich výši a druhu by měl zaměstnavatel vést dialog se svými zaměstnanci (aby měli zaměstnanci možnost určit, jaké nástroje sociální politiky podniku preferují a mají pro ně větší hodnotu).
- Měly by vést k tomu, že nedochází k zbytečné fluktuaci lidského kapitálu z podniku.
- Měly by být ucelené, koncepční a vycházející z činnosti podniku.

Pokud bychom se pokusili nadefinovat ideální stav nebo charakteristiku dobrovolných nástrojů sociální politiky podniku, mohli bychom dojít k této definici:

„Dobrovolné nástroje sociální politiky podniku poskytované na základě dobrovolného rozhodnutí zaměstnavatele by měly být navázány na výkon zaměstnance, plnit jeho cíle, preference a přání, což by mělo vést k naplnění strategií a cílů podniku, v dlouhodobém horizontu vykazují preventivní účinek a jejich efekty pro zaměstnance i zaměstnavatele jsou pozitivní a o jejich budoucím vývoji vede zaměstnavatel se zaměstnanci dialog, a to vše by mělo přispět k tomu, aby byly dobrovolné nástroje sociální politiky podniku odlišné od konkurence a vedly k růstu zájmu o zaměstnavatele na trhu práce a k udržení stávajícího lidského kapitálu.“

Výše uvedené vlastnosti a definice ideálního stavu dobrovolných nástrojů sociální politiky podniku nejsou v žádném případě limitující, či příkazující, je zřejmé, že podniková praxe je velice různorodá, a proto nelze přesně nadefinovat tyto nástroje. Následující část se věnuje způsobu poskytování nástrojů sociální politiky podniku zaměstnancům a ukazuje, jak je možné v praxi naplnit bod, kde se hovoří o preferencích a přáních zaměstnanců. Jedná se o „cafeteria systém“ rozdělování sociálních výhod v podniku, tento systém je již teoreticky popsán a dokonce v praxi využíván a to i v ČR, příkladem jsou firmy: Telecom (dnes Telefónica O2 Czech Republic), T-mobile aj.

8.3.2 Cafeteria systém

Většina společností v ČR dnes svým zaměstnancům nabízí základní systém zaměstnaneckých výhod, který lze definovat jako neměnnou skupinu zaměstnaneckých výhod nabízených všem zaměstnancům bez ohledu na jejich preference a bez možnosti výběru. Vhodnou alternativou těchto strnulých systémů jsou systémy flexibilních výhod umožňující společností pružně reagovat na měnící se potřeby zaměstnanců. Kapitola se bude zabývat problematikou cafeteria systému, který usiluje o náhradu systému plošného poskytování benefitů za pestrou a vyváženou skladbu benefitů, které si může zaměstnanec sám vybrat, podle svých potřeb.

Cafeteria systém

Jaké benefity jsou pro zaměstnance zajímavé? Na tuto otázku nelze jednoznačně odpovědět. Jak které, jak kdy a jak pro koho. Penzijní připojištění může být pro jednoho zaměstnance velmi atraktivní, jiný je vůbec nevyužije.

Stále větší odezvu ve střední Evropě však nachází volitelný systém zaměstnaneckých výhod, takzvaná cafeteria, podle níž jsou zaměstnanci odměňováni podnikovými kompenzačními balíčky specifických výhod různého rozsahu určených společnostmi s ohledem na místní daňový zákon.¹²²

Cafeteria systémy byly jako první implementovány ve společnostech v USA. V evropských firmách se tento systém rozvíjel pomaleji. Jako hlavní překážky zavedení jsou uváděny problémy

¹²² STAŇKOVÁ, P. *Zavádění systémů výhod má svá úskalí*. [online]. [cit. 01/2006]
Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/1-10076240-15089710-103000_d-8c>

s náročnou organizací přípravy, náklady a chod celého systému aj. U cafeteria systému se lze setkat s těmito koncepcemi:

a. **systém jádra.** Vychází z minimální potřeby sociálních požitků, které jsou poskytovány všem zaměstnancům. Nabídka výhod je rozčleněna na pevnou složku (jádro) a pohyblivou (volitelný blok). Jádro není volitelné a má zajistit určitou míru minimálního sociálního zabezpečení. Volitelný blok pak nabízí svobodu rozhodování mezi např. nadstandardními zdravotními službami, půjčkou zaměstnavatele nebo dodatkovými dny dovolené.

b. **systém bufetu.** Pracovník si může vybrat v rozmezí svého rozpočtu, žádat jím preferované výhody a odmítnout pro něho neaktuální požitky. Tím se má odstranit příživnický aspekt spotřeby, kterou pracovník přijímá při plošném poskytování zaměstnaneckých výhod jen proto, že jsou zdarma, ale jejich motivační efekt je mizivý. Pokud pracovník nevyužije svého práva volby, je příjemcem výhod jako před zavedením cafeteria systému. Svoboda volby je zde větší než u systému jádra, protože nemá stanovenou žádnou minimální úroveň zabezpečení.

c. **systém alternativního menu.** Na rozdíl od nabídky strukturované podle druhů služeb je u tohoto systému provedeno předem shrnutí požitků do určitých bloků podle struktury potřeb skupin zaměstnanců. Tyto bloky jsou uzavřené a pracovník se může rozhodnout pouze pro jeden. Přednost takového standardizovaného systému spočívá v nižší režii; nevýhodou je, že jen zčásti zohledňuje základní požadavek individualizace příjmu.¹²³

Nejčastější způsob vytvoření cafeteria systému vychází ze schématu bufetu nebo jádra. Rozpočet a menu nabídek je možné účinně diferencovat v závislosti na důležitosti a přínosu pracovníka, podle skupiny zaměstnanců nebo vnitropodnikových útvarů. A to je podstata tohoto systému. Tímto přístupem může daný systém sledovat řadu cílů: snížení fluktuace zaměstnanců, zvýšení atraktivity firmy, snížení pracovní neschopnosti, zvýšení pracovní spokojenosti a ochoty k výkonu aj. Jeho hlavní podstata spočívá v tom, že se ponechává na zaměstnanci, aby si podle svých přání a rozsahu předem stanoveného rozpočtu vybral, jaké požitky mu má zaměstnavatel poskytnout.

Největší zájem o zavedení cafeteria systému projevují firmy s tradicí špičkových zaměstnavatelů. Není však pravdou, že cafeteria systém je jen výsadou velkých a bohatých zahraničních firem - stejně dobře tak může nalézt uplatnění i v podmínkách menších soukromých podnikatelských subjektů. Kouzlo je právě v její univerzálnosti a velmi širokém spektru produktů, které je v ní možno využít. V každém případě by z volby cafeteria systému měli benefitovat obě strany - zaměstnavatelé i jejich zaměstnanci.¹²⁴

¹²³ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Kafetéria systém a jeho účinné využívání při motivaci zaměstnanců*. [online]. [cit. 01/2006] Dostupné z: <<http://www.hrportal.cz/?sekce=3&uroven=2&obsah=0&cid=102676>>

¹²⁴ BARTONÍČKOVÁ, M. *Kafeteria jako prostředek motivace*. [online]. [cit. 01/2006] Dostupné z: <<http://www.expand-media.cz/kancelar/obsah/praxe/2003/01/01.htm>>

Výhody zavedení cafeteria systému

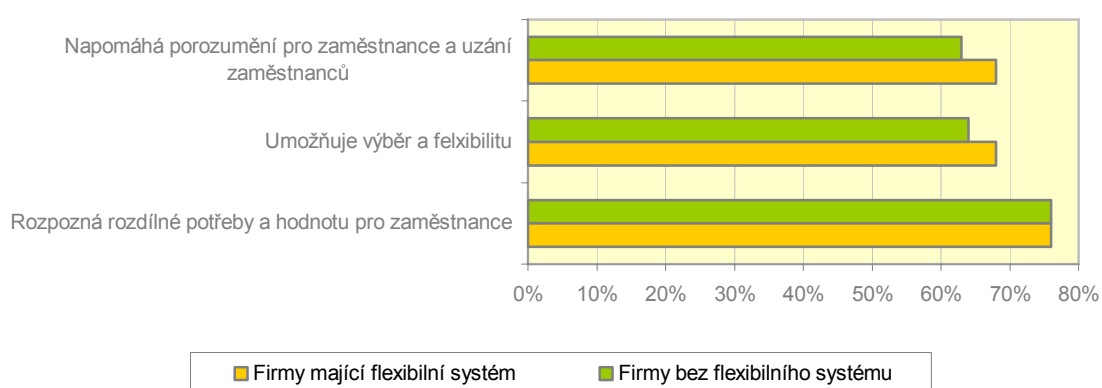
Pravdou je, že poskytování benefitů není levnou záležitostí a právě zavedení cafeteria systému by mělo firmě přinést některé výhody, které by v konečné fázi měly vést k nižším nákladům na tuto činnost personálního řízení. Mezi výhody lze zařadit následující body:

- Řešení přispívá k motivujícímu klimatu na pracovišti - tím, jak systém cafeteria odpovídá potřebám každého jednotlivce. Zaměstnanec vybírá, objednává a čerpá zaměstnavatelem přidělené peníze ve formě bodů pouze na takové benefity, které jsou v souladu s jeho osobními potřebami.
- Řešení generuje značnou úsporu finančních prostředků - zaměstnavatel objednává do koše firemních zaměstnaneckých výhod a platí pouze to, co se opravdu poptává a spotřebovává, tedy nikoliv služby, které pak nejsou čerpány.
- Zaměstnanec se stává odpovědnějším - zaměstnanec se seznámil s kompletní nabídkou a vybral to, co má pro něj skutečnou cenu a přiznává svým benefitům často i vyšší hodnotu.
- Zaměstnanec se stává loajálnější - při respektu preferencí jednotlivců se motivace vnější mění na motivaci vnitřní, tedy zaměstnanec se volbou "samomotivuje" k čerpání. Využívání takto vybraných benefitů doplňuje vhodně pravidelné finanční odměny. Vnitřně motivovaný zaměstnanec, odměňovaný také v souladu s jeho vnitřními hodnotami, setrvává zpravidla u svého zaměstnavatele až 3x delší dobu, než zaměstnanec, který je motivován "zvenku".
- Zaměstnanec získává více za méně - cafeteria systém objednávání benefitů zefektivňuje jejich nákup díky efektu množstevní slevy u větších odběrů služeb. Individuální objednávka zaměstnance u téhož dodavatele by byla zpravidla realizována v cenách o 10 – 30 % vyšších.
- Zaměstnavatel získává více za méně - zaměstnavatel při zvyšování příjmové úrovně svých zaměstnanců dokáže díky zavedení cafeteria systému získat motivované týmy, zvýšit loajalitu zaměstnanců a současně uplatnit relevantní část nákladů na zaměstnanecké výhody jako daňově uznatelné náklady. To mu ušetří značné finanční prostředky, které by musel jinak vynaložit na odvodové povinnosti spojené s navýšením platů.
- Cafeteria podporuje podnikatelský princip a upevňuje v zaměstnancích povědomí o tržních principech nabídky a poptávky, které musí respektovat každý zaměstnavatel. Argumenty pro posilování vzájemného respektu tohoto principu jsou snadno vysvětlitelné: zaměstnanec si uvědomuje, že zaměstnavatel zohledňuje individuální potřeby svých lidí a měl by obdobně hledat cesty, jak poskytovat zákazníkům svého zaměstnavatele služby odpovídající jejich potřebám.¹²⁵

¹²⁵ HATINA, M. *Mohou být investice do motivace dlouhodobě efektivní?* [online]. [cit. 01/2006]
Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/1-10084840-12497560-q0r100_detail-d3>

- Zaměstnanec tím, že si své benefity vybírá sám, má přehled o tom, co mu jeho společnost může poskytnout a tudíž nenastává relativně častý případ, že ani netuší, jaké benefity ve společnosti jsou.
- Protože se zaměstnanec často musí některých benefitů vzdát ve prospěch jiných, uvědomuje si lépe hodnotu, kterou mu zaměstnavatel jejich prostřednictvím poskytuje.¹²⁶

Podle výzkumu Zaměstnanecké výhody – Flexibilní systém – 2004, kterého se zúčastnilo celkem 447 zaměstnavatelů z Velké Británie, z různých hospodářských sektorů ekonomiky dané země, lze uvést, které výhody flexibilní systému jsou spatřovány, viz. obrázek č. 14, největší nevýhody jsou pak uvedeny na obrázku č. 15.



OBR. 14 NEJVÝRAZNĚJŠÍ VÝHODY SYSTÉMU FLEXIBILNÍHO ROZDĚLOVÁNÍ BENEFITŮ, VB, 2004

Zdroj: *Benefits, Flexible Benefits*, 2004. p. 9. [online]. [cit. 01/2006]
Dostupné z: <<http://www.employeebenefits.co.uk/default.asp?nSection=0&refer=Research>>

V grafu je vidět, že názory těch firem, které mají zavedený flexibilní systém a těch co ho nemají jsou na danou problematiku vyvážené, ovšem v následujícím obrázku č. 15 lze zaznamenat, že firmy, které mají již systém flexibilních benefitů zaveden nespatřují tak silně jeho nevýhody jako ty firmy, které zatím systém nemají.

Nevýhody zavedení cafeteria systému

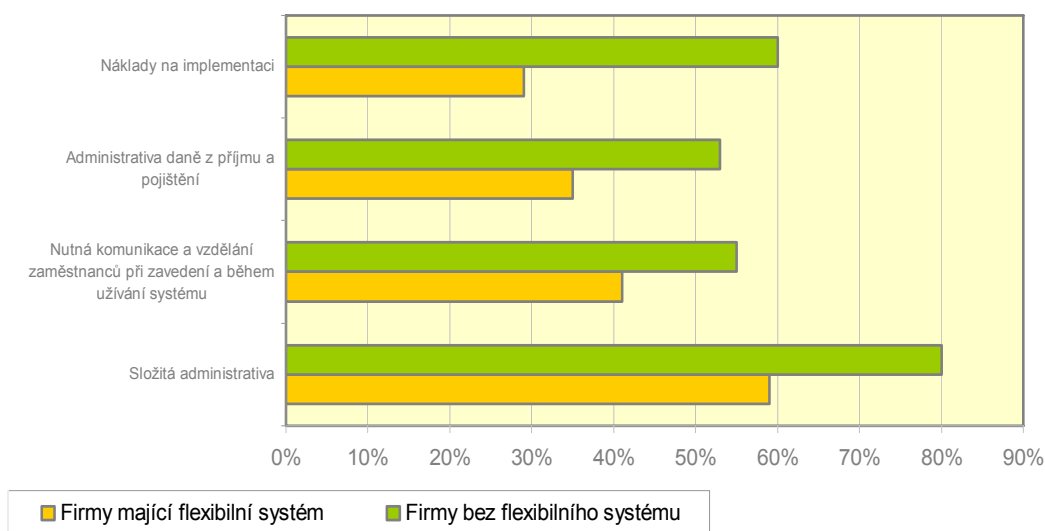
Systém respektuje osobní zájmy a může tedy být silným stimulem pro zaměstnance. Splnění individuálního přání bezesporu výhodou je. Na druhé straně jsou i určité nevýhody. Uvádějí se náklady na zavedení systému, jedná se o poměrně administrativně náročnou záležitost. Tu je sice možné odstranit využitím informačních technologií, ale vyžaduje to přístup zaměstnanců k počítačům a náklady na programové vybavení. Pokud jde o náklady, i zde je to otázka

¹²⁶ BARTONÍČKOVÁ, M. *Kafeteria jako prostředek motivace*. [online]. [cit. 01/2006]
Dostupné z: <<http://www.expand-media.cz/kancelar/obsah/praxe/2003/01/01.htm>>

diskutabilní. Hodně záleží například na výchozí situaci. Má-li společnost intranetový portál, kde zaměstnanci běžně elektronicky komunikují - například v otázkách dovolené a podobně. Systém cafeteria je vlastně jeho nadstavbou. Samozřejmě zavedení cafeteria systému vyžaduje pořídit potřebné programové vybavení.¹²⁷

Pokud jde o administrativní náročnost, lze za pomoci informačního systému dosáhnout výsledku, kdy systém zpravuje pro celou firmu pouze jeden člověk. Samozřejmě pro řadu zejména malých a středních podniků by cafeteria systém asi nebyl přínosem, pokud by náklady na jeho zavedení převyšovaly úspory a výhody, které by tento systém měl přinést. Jiná situace je u společností z oblasti informačních a telekomunikačních technologií, jiná u výrobních podniků.

Mezi další nevýhody zavedení systému patří neochota lidí přizpůsobit se něčemu novému, akceptovat změny. Tento problém, nevýhodu, by měla řešit kvalitní komunikační strategie, která každému uživateli cafeteria systému podrobně vysvětlí jeho možnosti a celou problematiku nového systému. Nevýhody podle výzkumu Zaměstnanecké výhody – Flexibilní systém – 2004, Velká Británie jsou následující.



OBR. 15 NEJVĚTŠÍ NEVÝHODY SYSTÉMU FLEXIBILNÍHO ROZDĚLOVÁNÍ BENEFITŮ, VB, 2004

Zdroj: *Benefits, Flexible Benefits*, 2004. p. 10 [online]. [cit. 01/2006]
Dostupné z: <<http://www.employeebenefits.co.uk/default.asp?nSection=0&refer=Research>>

Výzkum potvrdil, že nejobávanější nevýhodou je další a především složitější administrativa celého systému, školení a komunikace se zaměstnanci o zavedení systému, jeho užívání a výhodách, které jim systém přinese.

¹²⁷ *Správná motivace zaměstnanců je klíčem k úspěchu společnosti*. [online]. [cit. 01/2006] Dostupné z: <<http://www.motivujte.cz/tisk/tisk01.asp#017>>

Zavedení systému – otázky

Společnost, která se rozhodne opustit plošný systém a ráda by zavedla flexibilní systém – cafeteria systém, by měla zvážit hodně okolností, v tabulce č. 28 je uvedeno několik nejzákladnějších otázek, které by si měla společnost určitě položit, aby bylo zavedení nového systému opravu v budoucnosti efektivní.

TAB. 28 ÚVAHY PŘED IMPLEMENTACÍ FLEXIBILNÍHO SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

Otázky	Podrobnější vysvětlení otázky
Zapadá flexibilní systém zaměstnaneckých výhod do současné firemní kultury?	Organizace, které se rozhodnou implementovat flexibilní systém zaměstnaneckých výhod, by měly u svých zaměstnanců podporovat proaktivní přístup, nezávislost, odpovědnost, angažovanost, komunikativnost a otevřený myšlenkový systém.
Kdo dostane příležitost využívat systém?	Je důležité odpovědět si například na otázku, zda bude nový systém otevřený pracovníkům na poloviční úvazek, pracovníkům ve zkušební době, studentům či zaměstnancům na všech úrovních organizační struktury.
Jak bude rozdělen celkový rozpočet? Jaká budou omezení?	Bude množství bodů/peněz rozdělováno na základě pracovních pozic, počtu let u firmy, procenta platu nebo výkonnosti?
Jaké jsou firemní preference u výběru zaměstnaneckých výhod?	Má organizace zájem, aby zaměstnanci využili své body/peníze nabízené jako výhody na další vzdělání, odpočinek nebo cvičení? Bude se systém zaměřovat na podporu rodinného života nebo pouze na firemní zaměstnance? Zaměstnanecké výhody, které organizace upřednostňuje, by měly být „levnější“, aby byli zaměstnanci motivováni k jejich častějšímu výběru.
Jaká jsou legislativní omezení?	Existuje relevantní legislativa? Jak zákony systém ovlivní od počátečné fáze projektu po skončení implementace?
Jaká komunikační strategie bude využita pro informování zaměstnanců o novém systému?	Komunikační strategii je třeba vybrat s ohledem na stávající situaci ve firmě s cílem dosáhnout požadovaného efektu – překonat možné překážky na cestě ke změně a vyhnout se zvyšování pocitu strachu a nejistoty.
Jaké budou pracovní a administrativní dopady na organizaci?	Vysoký počet zaměstnanců znamená řadu různých možností výběru, což vede ke zvyšování objemu dat ke zpracování v krátkém časovém období. Jak bude systém řízen? Jak často si zaměstnanci budou moci vytvořit vlastní balíček zaměstnaneckých výhod (čtvrtletně, pololetně)? Jaký software bude implementován? Měla by se tato služba zajišťovat externě?
Jaké zaměstnanecké výhody budou dostupné?	Organizace by měly provést interní průzkum spokojenosti zaměstnanců se stávajícími systémy zaměstnaneckých výhod s cílem zmapovat, jaké jsou očekávání a potřeby zaměstnanců a jaké výhody dosud chybějí. Navíc by měl být proveden benchmarking, aby bylo možné zaměstnancům nabídnout to nejlepší z dané oblasti dostupné na trhu.

Zdroj: STAŇKOVÁ, P. *Zavádění systémů výhod má svá úskalí*. [online]. [cit. 01/2006]

Zkušenosti z praxe¹²⁸

V této kapitole se objeví krátké reakce jednotlivých personálních manažerů na problematiku poskytování zaměstnaneckých výhod systémem cafeteria.

Kerio Technologies, s.r.o.

Informační technologie, Plzeň, 74 zaměstnanců

Martin Sýkora – Výkonný ředitel:

„Velmi významnou součástí systému je podsystém benefitů čítající přes 20 položek z pěti okruhů jako jsou např. dodatková dovolená, kulturní, sportovní a jazykový program nebo třeba certifikované odborné vzdělávání. Mezi velmi žádané prvky podsystému patří zahraniční stáže na našich afilacích nebo u našich partnerů jako např. Apple Macintosh, dále zajímavá finanční odměna za přivedení nového zaměstnance do společnosti anebo rozvojový program zvaný „Kerio sobě“, v němž naši zkušení zaměstnanci programově předávají své znalosti a zkušenosti mladším kolegům. Velmi efektivním nástrojem aktivní personální politiky je transparentní mzdový systém podporující výkonnost a kariérní růst zaměstnanců“

GE Money Bank, a.s.

Finanční služby, Praha, 2550 zaměstnanců, Kryštof Radek – Senior HR Manager:

“Na poli benefitů pro zaměstnance dominují akcie GE, jejichž zařazení mezi zaměstnanecké benefity se setkalo se skvělou odezvou. V této chvíli pracujeme na zavedení flexibilních benefitů - cafeterie, která umožní zaměstnancům vybírat benefity dle své volby.”

Coty Česká republika k.s.

Kosmetika, Praha, 80 zaměstnanců, Petr Smětal – Generální ředitel

„V oblasti nemzdového odměňování máme zaveden „cafeteria“ systém. Velký důraz klademe na otevřenou komunikaci se zaměstnanci. S odbory máme konstruktivní vztahy. Pro zlepšení v oblasti bezpečnosti práce máme tým, ve kterém spolupracují členové vedení s pracovníky z dělnických funkcí. Do týmu pro sociální program volí zaměstnanci jednotlivých útvarů své zástupce, kteří pak mají k dispozici zajímavý rozpočet k realizaci sportovních a kulturních aktivit zaměstnanců dle přání zaměstnanců. V souladu s hodnotami společností klademe zásadní důraz na oblast bezpečnosti práce, ochrany zdraví a životního prostředí.“

Český Telecom (dnes Telefónica O2 Czech Republic) ¹²⁹

Telekomunikace, Praha, Dana Hořejší, Ředitelka pro odměňování a systémy lidských zdrojů

¹²⁸ Společnost Hewitt Associates vyhlásila vítěze studie: Nejlepší zaměstnavatelé České republiky 2005, Tisková zpráva, Praha 13. května 2005, [online]. [cit. 01/2006]
Dostupné z: <<http://was7.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/index.htm> >

¹²⁹ Odměňování má být transparentní. [online]. [cit. 01/2006]
Dostupné z: <<http://www.motivujte.cz/tisk/tisk01.asp#016>>

"Ve firmě máme propracovaný systém odměňování, který funguje pod zkratkou STROM - Systém TRansparentního Odměňování a Motivace. Jeho součástí jsou i benefity poskládané do tří skupin. První jsou plošné benefity, které jsou určeny kolektivní smlouvou. Patří mezi ně například pátý dodatekový týden dovolené či příspěvky na stravování. Druhou skupinou jsou výhody spojené s určitým pracovním statutem - například osobní vůz i pro soukromé účely. A třetí jsou výběrové - tedy takzvaná cafeteria. V rámci ní mohou zaměstnanci „utrácet přidělené body“. Systém sám je poměrně jednoduchý. Každý zaměstnanec dostane určitý balíček bodů. Skládá se ze dvou částí. První je stejná pro všechny zaměstnance a k ní v závislosti na své pozici dostanou pracovníci ještě body navíc. Tyto body jim umožňují čerpat prostřednictvím intranetu benefity podle svého zájmu z firemní nabídky.

Paleta výhod vychází z elektronického průzkumu zájmu zaměstnanců. Firma oslovuje vždy jedenkrát ročně vybraný vzorek zaměstnanců, který však představuje řádově tisíce lidí. Samozřejmě, že do portfolia výhod jsou hlavně zařazovány benefity, o které mají zájem lidé z firmy, ale i které jsou nějakým způsobem výhodné pro vlastní společnost. Zájem z obou stran je o finanční benefity, jako je třeba penzijní a kapitálové životní připojištění. Podpora státu v daňové výhodnosti pro zaměstnance i zaměstnavatele řadí tyto benefity mezi nejpobulárnější. Velmi žádané jsou i zdravotní benefity - nadstandardní zdravotní péče, ale i příspěvky na léčivé přípravky. Nabídka smluvních lékáren je poměrně široká po celé republice a ženy kvitují, že se v nich dá koupit i vybraná kosmetika či antikoncepce. Další možností čerpání je i příspěvek na brýle či kontaktní čočky.

Zájem firmy se stále více obrací na podporu benefitu "sleva na produkty a služby Českého Telecomu". Podpora prodeje vlastních služeb za zvýhodněnou cenu podniku přináší také nepřímý efekt. Zaměstnanci se učí znát produkty a služby své společnosti, a protože jich je hodně, je to i určitá součást marketinkové práce. Pokud pracovníci nabídce nerozumějí, je to signál pro firemní komunikaci a marketing, že je potřeba udělat nápravu. Samozřejmě stále populární jsou i příspěvky na rekreaci, kulturu, sport a vzdělávání. Z důvodu vysoké administrativní náročnosti při zpracování dokladů je ovšem podmínkou jednorázové čerpání tohoto benefitu, čili zaměstnanec si doklady shromažďuje a předloží k zúčtování, až když dosáhne výše investovaných bodů."

V roce 2003 byl proveden výzkum internetového serveru www.employeebenefits.co.uk, jedná se o stránky organizace, která se zabývá výzkumem v oblasti zaměstnaneckých benefitů ve Velké Británii. Jednalo se o výzkum: Flexible Benefits, The Key Drivers Changing Attitudes to Flex Schemes, kde byly vyhodnoceny nejvíce využívané benefity, toto pořadí zahrnuje jak benefity na které přispívá zaměstnanec, tak i ty, které plně hradí zaměstnavatel. Mezi nejvíce oblíbené kategorie poskytovaných benefitů ze strany zaměstnavatelů patří různé druhy pojištění, např. příspěvky na zdravotní pojištění, životní pojištění či úrazové pojištění typické především v oblasti průmyslu a další druhy pojištění. Více viz. tabulka č. 29.

TAB. 29 NEJVÍCE VYUŽÍVANÉ BENEFITY, VB, 2003

<i>Druh benefitu</i>	<i>využití</i>
Soukromé zdravotní pojištění	73%
Životní pojištění	71%
Další dny dovolené	67%
Pojištění výloh na dentální péči	63%
Úrazové pojištění	62%
Dodatečné pojištění pro případ úmrtí v zaměstnání	54%
Příplatek za používání vozidla	52%
Příplatek na zajištění v důchodu	50%
.....	
Havarijní pojistka	17%
Finanční poradenství, konzultace	15%
Předplatné časopisů, novin	15%
Pojištění domácnost	15%
Pojištění domácích zvířat	10%

Zdroj: *Flexible Benefits, The key drivers changing attitudes to flex schemes*, 2003. [online]. [cit. 01/2006]
Dostupné z: <<http://www.employeebenefits.co.uk/default.asp?nSection=0&refer=Research>>

V některých úvahách o budoucnosti systémů odměňování a benefitů můžeme dokonce nalézt takové názory, že cafeteria princip se může stát pro některé skupiny zaměstnanců alternativou k tradičním mzdovým systémům, protože dokáže lépe uspokojit rozvinutější strukturu individuálních potřeb pracovníků fungujících ve společnosti. Jednoznačně lze ovšem konstatovat, že aplikace tohoto systému snižuje váhu peněžní formy mzdy v souboru podnětů k práci a řadí ji na úroveň ostatních podnětů. Od počátku zavádění cafeteria principu jsou také ekonomické cíle, jako je snížení fluktuace, zvýšení atraktivity firmy, snížení pracovní neschopnosti, zvýšení pracovní spokojenosti a ochoty k výkonu a také ke zvyšování konkurenceschopnosti na trhu práce. Podstatným znakem oproti dřívějšímu způsobu přiznávání zaměstnaneckých výhod je nahradit jejich plošné rozdělování, které nezohledňuje přínos či význam zaměstnance pro firmu.¹³⁰

Následující část se bude věnovat vztahu dobrovolných nástrojů sociální politiky podniku k nástrojům CSR a jejich vzájemnému provázání.

8.3.3 Dobrovolné nástroje a jejich vztah k CSR

Ve stávající mezinárodní konkurenci společností a ekonomik založených na znalostech je výkonný zaměstnanec kritickým faktorem úspěchu každé firmy. Podmínky, které zaměstnavatel zaměstnanci k práci vytváří, a potenciál, který zaměstnanec ve své práci využívá, je jednoznačně ovlivněn vzájemnými vztahy těchto partnerů. Vymezení vztahu mezi CSR a sociální politikou podniku můžeme, kromě začlenění sociální politiky podniku do sociální roviny CSR podle publikace

¹³⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Kafetéria systém a jeho účinné využívání při motivaci zaměstnanců*. [online]. [cit. 01/2006]
Dostupné z: <<http://www.hrportal.cz/?sekce=3&uroven=2&obsah=0&cid=102676>>

Napříč společenskou odpovědností, která do sociální roviny zahrnuje následující oblasti: viz tabulka č. 30, vidět také vztah v přístupu EU, která v Zelená knize poukazuje na dvě dimenze CSR a to interní a externí, pro potřeby disertační práce se jedná především o interní dimenzi CSR, která zahrnuje oblasti uvedené v tabulce č. 31.

TAB. 30 SOCIÁLNÍ ROVINA CSR

Sociální rovina CSR
Firemní filantropie a firemní dobrovolnictví
Zaměstnanecká politika, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, vzdělání, rekvalifikace
Zaměstnávání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva
Rovnost žen a mužů
Odmítnutí dětské práce
Lidská práva

Zdroj: Kolektiv autorů. *Napříč společenskou odpovědností firem*. Praha: AISIS o.s., 2005. ISBN 80-239-6111-X. [online]. [cit. 04/2006] Dostupné z: <<http://www.sof.cz/download/Napric-SOF.pdf>>, s. 31.

TAB. 31 INTERNÍ DIMENZE CSR

Interní dimenze CSR
Řízení lidských zdrojů
Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
Přizpůsobení se změnám
Řízení dopadů na životní prostředí a přírodní zdroje.

Zdroj: Vlastní

Koncept společensky odpovědné firmy v oblasti zaměstnavatelsko – zaměstnaneckých vztahů se v České republice teprve rozvíjí, je však již diskutován i širší odbornou veřejností. Ve své podstatě naplňují dobrovolné nástroje sociální politiky podniku sociální rovinu CSR, která vedle enviromentální roviny naplňuje základní myšlenky triple-bottom-line, který považuje za důležité, aby se celkový obraz podniku nezakládal jen na ekonomických, ale i enviromentálních a sociálních činnostech podniku. Pokud by měly být nadefinovány konkrétní dobrovolné nástroje mající povahu nástrojů CSR, jednalo by se o takové nástroje, které nemyslí pouze na jednoho zaměstnance, jeho přání a potřeby, ale jedná se o takové nástroje, které vedou obecně ke zlepšení kvality života zaměstnanců a společnosti jako celku. Do těchto nástrojů by se především řadila firemní filantropie, dobrovolnictví, rovnost mužů a žen, lidská práva a jiné nástroje mající celospolečenský charakter v sociální oblasti jako celku a přesahují rámec daného podniku.

8.3.4 Shrnutí

Dobrovolné nástroje sociální politiky podniku stojí vedle nástrojů povinných (daných zákony) a smluvních (vyjednaných nejčastěji s odborovými organizacemi), od těchto skupin se liší především svojí dobrovolností, rozhodnutím zaměstnavatele tyto dodatečné nástroje sociální

politiky podniku poskytovat. A proto by bylo vhodné jim dát určitou váhu, jelikož možnost volby, rozhodnutí, jaké nástroje použít a jaké efekty z nich očekávat může být pro podnikové řízení podstatné, rozhodně ve větší míře než u povinných nástrojů, ale i smluvních, kdy je nutná vždy dohoda s druhým partnerem.

Je zřejmé, že zaměstnavatel dobrovolné nástroje nebude používat, aniž by z nich neměl nějaký efekt, jako například zvýšení atraktivity pro nově příchozí zaměstnance na trhu práce, udržení stávajících zaměstnanců, snížení odvedených daní na straně zaměstnavatele, zaměstnance atd. O těchto přínosech se více zmíní následující část disertační práce.

Nástroje povinné a smluvní je zaměstnavatel povinen poskytovat a to na základě zákonů, vyhlášek a smluv mezi odborovými organizacemi jak na podnikové, tak nadpodnikové úrovni. A proto by alespoň dobrovolné nástroje sociální politiky podniku měly sledovat přání a potřeby zaměstnanců, ale samozřejmě také určité přínosy pro zaměstnavatele.

Možnost volby poskytovaných benefitů ze strany zaměstnanců je umožněna například v systému cafeteria, který ve své podstatě z dříve plošně poskytovaných benefitů, které můžeme v zjednodušeném významu chápat jako veřejný statek v podniku (více viz kapitola č 4.2.2) vytváří benefity v podobě soukromých statků, kdy může zaměstnanec volit, vybírat různé benefity podle svých preferencí a to by mělo vést z podstaty veřejných a soukromých statků k větší efektivnosti rozdělení prostředků určených na sociální benefity.

Jako důkaz efektivního fungování sociální politiky podniku, která je komplexně provázána i s ostatními činnostmi v podniku, odpovídá přáním a potřebám zaměstnanců, je spojena s pracovním výkonem, byl uveden systém T. Bati, který může sloužit jako ideální stav, kterého by bylo možné v podnikovém řízení v oblasti sociální politiky podniku dosáhnout. Následující část disertační práce se bude věnovat možným dopadům sociální politiky podniku na podnikovou praxi a to z pohledu daňového, personálního řízení a aktivit CSR.

9 Dopady sociální politiky podniku na podnikovou praxi

Následující část se pokusí o přehled dopadů sociální politiky podniku na podnikovou praxi ve smyslu, „co podniku sociální politika podniku přinese“. Je zřejmé, že nelze stanovit obecně platné přínosy pro každý podnik, jelikož podniková praxe je různorodá, a proto také přínosy (dopady) pro podniky budou značně rozlišné, jediná obecněji platnější část bude zahrnovat daňové přínosy některých sociálních výhod. Dále bude rozebrán přínos v oblasti personálního řízení, oblasti CSR. Přínosy budou pouze nadefinovány, nebudou ověřeny na primárním výzkumu, jelikož by se mohlo jednat o další disertační práci a ani není cílem disertační práce toto ověření provádět. Další samostatná kapitola bude obsahovat výsledky empirického výzkumu mezi vedoucími pracovníky personálních oddělení firem o vnímání pojmu sociální politika podniku a vyjádření jejich názorů na danou problematiku.

9.1 Daňové dopady sociální politiky podniku

Sociální politika podniku, především v podobě zaměstnaneckých výhod je jedním z fenoménů personální práce posledních let. V současném pojetí se však nejedná o rozdávání kolekcí, či rekreací v zastaralých ubytovacích zařízeních, ale zejména se sleduje zlepšení motivace zaměstnanců při současné snaze vyplácet odměnu daňově efektivněji než formou mzdy. Oproti vyspělým zemím má ČR stále co dohánět. Zaměstnanecké výhody tvoří v současnosti něco okolo 10 % celkových mzdových příjmů, zatímco v některých evropských státech je to až 40 %. Poměr mzdy a benefitů by se tedy i u nás měl do budoucna vyvíjet ve prospěch mimomzdových odměn.¹³¹

Tato část se zaměří na vyjádření možných daňových úspor, bude se zabývat poskytováním jednotlivých druhů zaměstnaneckých výhod, a to zejména z hlediska legislativního omezení ze strany daně z příjmů, pojistného na sociální zabezpečení a státní politiku zaměstnanosti a zdravotního pojištění. Kapitola bude rozdělena na tyto části: Příjmy, které nejsou předmětem daně, Příjmy, které jsou od daně z příjmů osvobozeny, Plnění ze sociálního fondu a osvobození od daně, a další zajímavé formy zaměstnaneckých výhod, které mají určité daňové dopady na zaměstnance, či zaměstnavatele, veškeré části budou zohledněny v nezbytně nutném rozsahu, pokud bude možné, bude uveden konkrétní příklad a pohled na danou problematiku ze strany zaměstnavatele i zaměstnance.

¹³¹ ŠTEINFELD, J., GALUŠKA, P. *Zaměstnanecké výhody a daně. – Zdaňování příjmů zaměstnanců včetně příkladů*. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-86395-81-2, s. 10.

9.1.1 Příjmy, které nejsou předmětem daně

V české legislativě (§ 6 odst. 7 a 8 ZDP) jsou uvedeny příjmy, které nejsou předmětem daně zaměstnanců, ale jsou daňovým výdajem zaměstnavatele. Vyjmutí některých příjmů ze zdanění zahrnuje v sobě sociální aspekty, jež souvisejí s pracovními a sociálními podmínkami zaměstnanců a týkají se zejména nepeněžitěho plnění. Mezi ně patří:

- náhrady cestovních výdajů (dle zákona č. 119/1992 Sb., o cestovních náhradách) a hodnota stravování poskytovaná zaměstnavatelem na pracovních cestách. (Cestovní náhrady nad rámce zákona č. 119/1992 Sb., o cestovních náhradách jsou zdanitelným příjmem zaměstnance a nejsou daňovým výdajem zaměstnavatele.),
- hodnota osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků,
- náklady na udržování osobních ochranných pracovních prostředků,
- hodnota poskytovaných stejnokrojů a pracovních oblečení, určených pro výkon zaměstnání, včetně příspěvku na jejich udržování, (nesmí být zaměnitelné s běžným občanským nebo společenským oděvem a je stanovena povinnost zaměstnanců toto oblečení využívat),
- náklady za opotřebení vlastního nářadí, zařízení a předmětů potřebných pro výkon funkce.¹³²

Vzhledem ke skutečnosti, že tyto částky jsou jak daňově uznatelné na straně zaměstnavatele, tak i osvobozené od zdanění i odvodu pojistného na sociální a zdravotní pojištění, je poskytování maximálních možných částek v daných kategoriích výhodnou formou odměňování zaměstnanců, nehledě na to, že pracovní a ochranné pomůcky atd. zvyšují BOZP v podniku a zkvalitňují pracovní podmínky zaměstnancům. Je zde však omezení, že zaměstnavatel nesmí poskytovat osobní ochranné pracovní prostředky finančním plněním.

V této kategorii se objevuje také pojem „ošatné“, bohužel v souvislosti s pracovními oděvy se nejedná o osvobozenou hodnotu od daně z příjmů a je zahrnován do vyměřovacích základů i pro odvod pojistného.

V případě ochranných nápojů si musí zaměstnavatel pečlivě zjistit, zda splňuje podmínky nařízení vlády č. 178/2001 Sb., v případě nesplnění podmínek jsou ochranné nápoje daňově neúčinnými náklady pro zaměstnavatele a dále u zaměstnance bude tato hodnota zahrnuta do celkového příjmu ze závislé činnosti jako naturální příjem (dle § 6 odst. 3 ZDP).

¹³² JANOUŠKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: GRADA Publishing, 2005. ISBN 80-247-1364-0, s. 63.

Zaměstnavatelé z podnikatelské sféry mohou svým zaměstnancům poskytovat v souvislosti s pracovní cestou, ale i dalšími výše uvedenými nástroji, vyšší náhrady, než stanoví zákon, popř. i jiné náhrady. Tyto náhrady jsou pak ale daňově neuznatelné u zaměstnavatele. U zaměstnance se stávají součástí jejich vyměřovacího základu pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění a rovněž vstupují do základu daně zaměstnance pro výpočet daně z příjmů.

9.1.2 Příjmy, které jsou od daně z příjmů osvobozeny

Následující příjmy, které budou uvedeny, jsou z hlediska daně z příjmů osvobozeny od zdanění. Znamená to, že jejich hodnota se nepřipočítává k příjmu zaměstnance.

Školení zaměstnanců

- V rámci § 6 odst. 9 písm. a jsou osvobozeny od zdanění částky vynaložené na doškolování zaměstnanců, které bezprostředně souvisejí s podnikatelskou aktivitou zaměstnavatele. Vždy se musí jednat o nepeněžní plnění. Na straně zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný výdaj. Zaměstnanci rovněž přísluší mzda za období účasti na školení. V případě, kdy plnění souvisí s kurzy a studiem, jež svým zaměřením nesouvisí s podnikáním zaměstnavatele, pak je plnění hrazeno ze sociálního fondu, poté uvedené příjmy zaměstnance nejsou osvobozeny od daně z příjmů a pojištění, zaměstnanci nepřislouží mzda za období školení a cesta není pracovní cestou (může se jednat např. o studium na střední nebo vysoké škole).
- Zaměstnavatel v této oblasti také může uplatňovat daňové výdaje na provoz vzdělávacích zařízení, která slouží pouze pro vzdělávání vlastních zaměstnanců.
- Stipendia poskytnutá posluchačům škol po dobu jejich studia, či jeho části, s nimiž se zaměstnavatel smluvně dohodl, že po absolvování školy nastoupí k němu do pracovního poměru, lze uskutečnit plněním ze sociálního fondu. Uvedené stipendium je předmětem daně z příjmu fyzických osob a jsou součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a všeobecné zdravotní pojištění.

Příspěvky na stravování

- Této oblasti bude věnována samostatná část 9.1.6 Závodní stravování.

Prodej zboží či služby za cenu nižší než je obvyklá

- V některých oborech podnikání mohou být výsledné výstupy firmy zajímavé i pro zaměstnance, a proto se prodej či služba poskytuje svým zaměstnancům za výhodnějších podmínek.

PŘÍKLAD:

Zaměstnavatel prodává na trhu určitý výrobek za standardní cenu 1 200 Kč. Svým zaměstnancům poskytuje slevu a výrobek jim prodává za cenu 900 Kč.

ŘEŠENÍ:

Částka 300 Kč (tj. sleva výrobků 1200 Kč – 900 Kč), podléhá zdanění, nezahrnuje se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění (z hlediska sociálního pojištění se jedná o příjem nezúčtovaný a u zdravotního pojištění je to plnění mezi výjimkami).

- Výjimku představuje prodej podnikového bytu zaměstnanci, ve kterém měl zaměstnanec bydliště po dobu 2 let bezprostředně před koupí, za cenu nižší, tato sleva příjmem zaměstnance nebude a nebude tímto ani zdaňována.

Ubytování zaměstnanců

- Pro zaměstnance, jemuž vzdálenost pracoviště od trvalého bydliště neumožňuje denní dojíždění do zaměstnání, je možnost bydlení důležitou podmínkou pro uzavření pracovní smlouvy. Tato forma se často používá u expertů, kteří přijíždějí ze zahraničí, popř. zaměstnavatel vysílá svého zaměstnance do jiného místa, než má sjednané v pracovní smlouvě.
- Z hlediska daňové uznatelnosti u zaměstnavatel je rozhodující, zda je ubytování poskytnuto v rámci pracovní cesty. U zaměstnance v případě pracovní náhrady cestovních výdajů není zdanitelným příjmem, teda ani plnění z bezplatného ubytování. U zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný výdej.
- Od daně z příjmů u zaměstnance je rovněž osvobozena hodnota přechodného ubytování. Podmínkou musí být, že se jedná o nepeněžní formu, je spojeno s výkonem práce, a obec přechodného ubytování není shodná s obcí, kde má zaměstnavatel své bydliště. Nájemní smlouva musí znít vždy na zaměstnavatele. Lépe danou problematiku objasní následující příklady:

PŘÍKLAD: Ubytování zaměstnance přijatého do zaměstnání¹³³

Zaměstnavatel přijal do zaměstnání zaměstnance s trvalým pobytem vzdáleném 150 km. Jedná se o odborníka, kterého potřebuje zaměstnavatel k zajištění specializovaného provozu, a proto se zaměstnavatel rozhodl zajistit mu ubytování v jednopokojovém bytě panelového domu. Nájemné hradí v plné výši zaměstnavatel. Poskytnutí tohoto bezplatného ubytování na dobu dvou let ode dne nástupu do zaměstnání je sjednáno v pracovní smlouvě.

ŘEŠENÍ:

Zaměstnavatel si může v souladu se zákonem o cestovních náhradách uplatnit výdaje související s ubytováním zaměstnance do daňově uznatelných. Zákon o cestovních náhradách zaměstnavateli umožňuje sjednat při přijetí zaměstnance v pracovní smlouvě, že po dobu nejvýše 3 let od nástupu do zaměstnání mu bude poskytovat cestovní náhrady v zákonem stanoveném rozsahu. Pro zaměstnance je to příjem nepodléhající dani z příjmů a neodvádí se z něho ani sociální a zdravotní pojištění.

PŘÍKLAD: Ubytování zaměstnance, který se částečně podílí na úhradě¹³⁴

Zaměstnavatel poskytuje svému zaměstnanci ubytování v najaté bytové jednotce, za kterou platí měsíčně 5000 Kč. Zaměstnanec platí za byt 2000 Kč svému zaměstnavateli.

¹³³ JANOUŠKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: GRADA Publishing, 2005. ISBN 80-247-1364-0, s. 82-83.

¹³⁴ viz odkaz ¹³³, s. 83.

ŘEŠENÍ:

V tomto případě se nejedná o ubytování zaměstnance při pracovní cestě, ani o ubytování, jež bylo sjednané pracovní smlouvou v souvislosti s nástupem do zaměstnání.

Zde postupujeme dle ustanovení § 25 odst. 1 písm. k) ZDP, kdy za výdaje (náklady) vynaložené na dosažení, zajištění a udržení příjmů pro daňové účely nelze uznat výdaje (náklady) převyšující příjmy v zařízeních k uspokojování potřeb zaměstnanců nebo jiných osob, přičemž výdaje (náklady) a příjmy se posuzují za každé zařízení zvlášť.

To znamená, že zaměstnavatel jako zdanitelný výdaj uplatní pouze 2000 Kč, zbývající výdaj zaúčtuje jako výdaj neovlivňující základ daně.

U zaměstnance se jedná o nepeněžní plnění. Při splnění podmínky, že zaměstnanec má své trvalé bydliště v jiné obci, je toto nepeněžní plnění od daně osvobozeno.

9.1.3 Plnění ze sociálního fondu a osvobození od daně

Jde o poskytování plnění ze strany zaměstnavatele svým zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům a tato plnění jsou vázána na podmínku, že toto plnění zaměstnavatel poskytuje z:

- fondu kulturních a sociálních potřeb (vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb),
- ze sociálního fondu,
- plnění ze zisku po jeho zdanění,
- plnění jako nedaňový náklad.

Všechna plnění poskytovaná ze sociálního fondu jsou předmětem daně z příjmu fyzických osob. Zákon o daních z příjmů, ale některá plnění od zdanění osvobozuje. Z hlediska zaměstnance se tedy jedná při splnění daných podmínek o příjmy osvobozené od zdanění. Osvobozená plnění nejsou rovněž součástí vyměřovacího základu pro odvod zdravotního a sociálního pojištění. Výdaj na straně zaměstnavatele již nemusí být daňově účinným nákladem.

Jde o poskytování plnění svým zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům z příslušných sociálních fondů či FKSP.

- Nepeněžní plnění, tj. možnost používat rekreační zařízení, zdravotnická zařízení, vzdělávací zařízení, předškolní zařízení, závodní knihovny, tělovýchovná a sportovní zařízení nebo ve formě příspěvku na kulturní a sportovní akce. U rekreace a zájezdů je od daně osvobozena nejvýše částka 20 000 Kč za kalendářní rok, ale opět v podobě nepeněžního plnění.¹³⁵
- Hodnoty nepeněžních darů až do výše 2000 Kč (při dožití výročí, při prvním odchodu do invalidního, starobního důchodu, při pracovním výročí 20 let

¹³⁵ § 6 odst. 9 písm. d) ZDP

a každých 5 let trvání pracovního poměru, za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele, např. osobní pomoc při požáru, živelné události či za humanitární a sociální charakter péče o jiné zaměstnance a jejich rodinné příslušníky).

- Peněžní zvýhodnění, které plyne zaměstnancům v souvislosti s poskytováním bezúročných půjček (nebo s úrokem nižším než je obvyklá výše). Jedná se o návratné půjčky z FKSP, sociálního fondu nebo ze zisku, po jeho zdanění poskytnuté zaměstnanci: na bytové účely do 100 000 Kč, překlenutí tíživé finanční situace do 20 000 Kč, při postihnutí živelnou pohromou do 1 000 000 Kč na bytové účely a do výše 200 000 Kč k překlenutí tíživé finanční situace. U půjček poskytovaných na jiné účely nebo ve vyšší částce, podléhá dani z příjmů úrok vypočítaný způsobem, který je v době poskytnutí používán peněžními ústavy obdobného charakteru.
- Sociální výpomoc nejbližším pozůstalým zaměstnanců až do výše 15 000 Kč, je nevratná, při haváriích atd. až do výše 30 000 Kč.
- Až 500 000 Kč poskytnuté zaměstnavatelem jako sociální výpomoc zaměstnanci v přímé souvislosti s překlenutím jeho mimořádně obtížných poměrů v důsledku živelní pohromy, ekologické nebo průmyslové havárie na územích, na kterých byl vyhlášen nouzový stav.¹³⁶

Shrnutí v oblasti poskytování darů ze sociálního fondu je uvedeno v tabulce č. 32.

TAB. 32 DARY ZE SOCIÁLNÍHO FONDU

Plnění	Daňový režim	Pojistné
Pracovní výročí 20 let a každých dalších pět let výkonu práce		
Peněžní dar (bez ohledu na jeho výši)	Zdaňován	Platí se
Nepeněžní dar	Do 2 000 Kč osvobozen od daně	Neplatí se
	Nad 2 000 Kč – Zdaňován (dílčí základ daně)	Platí se
Životní výročí		
Peněžní dar (bez ohledu na jeho výši)	Zdaňován	Platí se (s výjimkou daru k životnímu jubileu 50 let věku)
Nepeněžní dar	Do 2 000 Kč osvobozen od daně	Platí se (s výjimkou daru k životnímu jubileu 50 let věku)
	Nad 2 000 Kč – Zdaňován (dílčí základ daně)	
Odchod do důchodu		
Peněžní dar (bez ohledu na jeho výši)	Zdaňován (dílčí základ daně)	Neplatí se
Nepeněžní dar	Do 2 000 Kč osvobozen od daně	Neplatí se
	Nad 2 000 Kč – Zdaňován (dílčí základ daně)	

Zdroj: PELC, V. *Zaměstnanecké benefity čili sociální fond v praxi*. Praha: Soudy, 2005. ISBN 80-86846-04-0, s. 71

¹³⁶ JANOUŠKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha : GRADA Publishing, 2005. ISBN 80-247-1364-0, s. 87-88.

V této oblasti je také potřeba zmínit další sociální výhodu a tou je doprava zaměstnanců do zaměstnání v podobě volných jízdenek, které firma poskytuje svým zaměstnancům, což se v souvislosti se zaměstnáním hodnotí jako naturální odměna. V souvislosti se zdaněním u zaměstnance se vždy jedná jak v případě peněžního, tak i nepeněžního plnění o zdanitelný příjem ze závislé činnosti. V případě, že zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům např. vlastní autobus, tzn. jedná se o nepeněžní plnění, tak pro účely daňové se za příjem u každého zaměstnance považuje jízdné, které by zaplatil při dopravě veřejným dopravním prostředkem.

Osvobozené příjmy fyzických osob od zdanění dle zákona o dani z příjmů jsou obecně vyjmenovány v §4 ZDP a v případě dílčího základu daně v §6 ZDP, tedy příjmů zaměstnanců.

Výše uvedená plnění jsou z hlediska daňového režimu výhodnou položkou zejména pro zaměstnance. Pro zaměstnavatele se jedná ve většině případech o daňově neuznatelné výdaje, ale i přesto se jedná o velmi silný prostředek stimulace zaměstnanců k jejich zaměstnání, výhody pro zaměstnance jsou nastíněny na níže uvedených příkladových situacích.

PŘÍKLAD: *Předškolní zařízení*

Děti zaměstnance využívají předškolní zařízení provozované zaměstnavatelem, nebo využívají zařízení provozované jinou osobou, podmínkou u druhého příkladu je, že je školné placeno přímo předškolnímu zařízení poté oba případy jsou osvobozeny od daně z příjmů FO a nezahrnují se do vyměřovacího základu pro odvod sociálního a zdravotního pojištění.

PŘÍKLAD: *Tělovýchovná a sportovní zařízení, kulturní pořady, závodní knihovny*

Výše uvedená zařízení provozuje zaměstnavatel, nebo poskytuje tyto prostory prostřednictvím jiných subjektů, ale zde musí zaměstnanci poskytnout tuto formu prostřednictvím nepeněžního plnění (nákup vstupenek zaměstnavatelem, pronájem zařízení na stanovenou hodinu) a opět pro oba případy dochází k osvobození od daně z příjmu fyzických osob, zároveň se tento benefit nezahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod sociálního a zdravotního pojištění

9.1.4 Penzijní připojištění se státním příspěvkem a soukromé životní pojištění

Penzijní připojištění se státním příspěvkem a soukromé životní pojištění je v současnosti pro zaměstnavatele jednou z nejvýhodnějších forem poskytování zaměstnaneckých výhod. Proto je také v praxi tato forma velmi často využívána a doporučována. Hlavní výhodou je, že daňová legislativa (samozřejmě za předpokladu splnění daných podmínek) umožňuje zvýhodnění jak na straně zaměstnavatele, tak i na straně zaměstnance.

Pro zaměstnance, jakožto příjemce, je tento benefit od daně z příjmů osvobozen a zároveň je daňovým výdajem zaměstnavatele, který je poskytovatelem. To vše samozřejmě za splnění zákonem daných požadavků. Rovněž není tento benefit zahrnut do vyměřovacího základu pro odvod pojistného, což je v současné době, kdy sociální a zdravotní pojištění významnou měrou

zvyšuje náklady práce, velmi motivujícím faktorem pro zaměstnavatele k využívání těchto produktů.

Penzijní připojištění se státním příspěvkem

Penzijní připojištění si může zřídit každý občan s trvalým pobytem na území České republiky. Základní podmínkou je uzavření smlouvy mezi fyzickou osobou a příslušným penzijním fondem. Na účet tohoto penzijního fondu účastník zasílá příspěvky a po celou dobu spoření navíc získává nárok na státní příspěvek až do výše 150 Kč (tj. 1800 Kč ročně). Penzijní fond má za cíl zhodnocovat svěřené prostředky. Zákon umožňuje, aby svým zaměstnancům mohl do tohoto fondu přispívat i zaměstnavatel.¹³⁷

Z pohledu zaměstnavatele

Zaměstnavatelům, poskytujícím svým zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění, umožňuje zákon o daních z příjmů také určité zvýhodnění, a to formou možnosti zahrnout příspěvek na penzijní připojištění zaplacený zaměstnanci na účet penzijního fondu do výše 3 % úhrnu vyměřovacích základů zaměstnance pro pojistné a sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti za zdaňovací období nebo jeho část. Daňová účinnost příspěvku zaměstnavatele je posuzována v poměru k vyměřovacímu základu zaměstnance za celé zdaňovací období, kterým je kalendářní rok nebo hospodářský rok. Zaměstnavatel proto nemusí hlídat splnění této podmínky každý měsíc.¹³⁸

Z pohledu zaměstnance

Zaměstnanec má dvě výhody, první z nich tzv. osvobození od dně z příjmu fyzických osob, uvedené v § 6 odst. 9, podle něhož u zaměstnance je osvobozen příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem poukázaný na účet jeho zaměstnance u penzijního fondu, maximálně však do výše 5 % vyměřovacího základu zaměstnance pro pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti. U zaměstnance je příspěvek konfrontován s vyměřovacím základem každý měsíc. Pokud příspěvek překročí stanovený limit 5 % ve vztahu k měsíčnímu vyměřovacímu základu, bude tato přesahující částka u zaměstnance předmětem daně z příjmu fyzických osob.

Příspěvek zaměstnavatele nevstupuje do vyměřovacího základu zaměstnance pro odvod sociálního a zdravotního pojištění, a to ani u zaměstnavatele, tak ani u zaměstnance.

Druhou výhodou na straně zaměstnance je další zvýhodnění, a to, že od základu daně ve zdaňovacím období lze odečíst platbu příspěvků poplatníkem na penzijní připojištění. Částka,

¹³⁷ JANOUŠKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha : GRADA Publishing, 2005. ISBN 80-247-1364-0, s. 103.

¹³⁸ ŠTEINFELD, J., GALUŠKA, P. *Zaměstnanecké výhody a daně. – Zdaňování příjmů zaměstnanců včetně příkladů*. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-86395-81-2, s. 48-49.

kteřou lze takto odečíst, se rovná úhrnu příspěvků zaplacených na penzijní připojištění se stáním příspěvkem poplatníkem na zdaňovací období sníženou o 6 000 Kč. Maximální částka, kterou lze takto odečíst za zdaňovací období činí 12 000 Kč. Toto zvýhodnění je uplatňováno při ročním vyúčtování daně z příjmu fyzických osob.

PŘÍKLAD:

Zaměstnavatel hradí svému zaměstnanci na jeho účet u penzijního fondu příspěvek ve výši 500 Kč. Za leden až červen jeho hrubá mzda (tj. vyměřovací základ pro sociální zabezpečení na státní politiku zaměstnanosti) činí 15 000 Kč. Od července dochází k nárůstu mzdy na 17 000 Kč. Zaměstnanec si dále platí ze svých prostředků dalších 900 Kč.

ŘEŠENÍ:

Celkový vyměřovací základ u zaměstnance za dané zdaňovací období (tj. kalendářní rok) činí

$15\,000 \times 6 + 17\,000 \times 6 = 192\,000$ Kč, 3 % z vyměřovacího základu jsou 5 760 Kč

Celkem zaměstnavatel zaplatil na penzijním připojištění $12 \times 500 = 6\,000$ Kč.

Zaměstnavatel si může v rámci zdanitelných výdajů uplatnit částku 5 760 Kč.

Zbývající část je pro zaměstnavatele výdajem neovlivňující základ daně, tj. 240 Kč.

Zákonem stanovený limit 5 % z vyměřovacího základu splňuje celá částka 500 Kč, a to i pro nižší vyměřovací základ 15 000 Kč, což znamená, že zaměstnanci se nebude zvyšovat základ pro výpočet daně z příjmu fyzických osob.

Zaměstnanec za celý rok ze svých prostředků zaplatí $900 \times 12 = 10\,800$ Kč, po odečtení 6 000 Kč mu náleží nárok odečíst částku 4 800 Kč ze základu daně při ročním zúčtování. Takto stanovená částka má maximální hranici, a to 12 000 Kč.

Životní pojištění

V rámci životního pojištění dává zákon č. 586/1992 Sb. možnost zvýhodnění jak na straně zaměstnavatele, tak i na straně zaměstnance. Aby mohl zaměstnanec i zaměstnavatel uplatňovat zvýhodnění, musí jeho životní pojištění splnit několik závazných podmínek:

- jedná se o pojištění (pro případ dožití, pro případ smrti či dožití, na důchodové pojištění),
- výplata pojistného plnění je smluvně sjednána až po 60 kalendářních měsících od uzavření smlouvy a současně nejdříve v kalendářním roce, v němž poplatník dosáhne 60 let,
- smlouva musí být uzavřena poplatníkem s pojišťovnou (ne bankou, ne podílovým fondem aj.), která má oprávnění k provozování pojišťovací činnosti v ČR,
- právo na plnění z pojistných smluv má pojištěný zaměstnanec, nebo pro případ smrti osoby určené podle § 817 občanského zákoníku, ne zaměstnavatel,
- pro pojistné s pevně sjednanou pojistnou částkou pro případ dožití se stanovují limity (s pojistnou dobou od 5 do 15 let včetně se musí stanovit minimální pojistná

částka alespoň 40 000 Kč, a pro smlouvy s pojistnou dobou nad 15 let se musí stanovit pojistná částka alespoň na 70 000 Kč).¹³⁹

Z pohledu zaměstnavatele

Daňová uznatelnost životního pojištění je definována v § 24 odst. 2 písm. zo) zákona o daních z příjmů. Danově uznatelné je pojistné, které hradí zaměstnavatel pojišťovně za zaměstnance na soukromé životní pojištění na základě smlouvy uzavřené mezi zaměstnancem jako pojistníkem a pojišťovnou, maximálně však do výše **8 000 Kč** za zdaňovací období nebo jeho část za podmínky, že ve smlouvě byla sjednána výplata pojistného plnění až po 60 kalendářních měsících a současně nejdříve v roce dosažení věku 60 let.

Z pohledu zaměstnance

U zaměstnance se opět jedná o dvě výhody. Přesným popisem se zabývá § 6 odst. 9 písm. w) zákona o daních z příjmů, a to zjednodušeně o možnost osvobození od dně **12 000 Kč** ročně u téhož zaměstnavatele. Pokud příspěvky přesahují tuto výši, nejsou tyto částky osvobozeny od daně z příjmů a stanou se tak dílčím základem daně z příjmu fyzických osob.

Další výhodu představuje možnost odpočtu nezdanitelné položky u zaměstnance, tuto problematiku řeší § 15 odst. 6 ZDP. V tomto případě se jedná o vlastní částku placenou zaměstnancem. Pak zaměstnavatel zaměstnanci v rámci ročního zúčtování příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků uplatní maximálně částku v úhrnu **12 000 Kč**, a to i v případě, že poplatník má uzavřeno více smluv s více pojišťovnami.

PŘÍKLAD

Zaměstnavatel poskytl zaměstnanci za měsíc prosinec jednorázovou částku 20 000 Kč ve formě příspěvku na soukromé životní pojištění jako odměnu za dobrou práci.

ŘEŠENÍ:

Daňově uznatelnou položkou na straně zaměstnavatele bude pouze 8 000 Kč, zbytek je daňově neuznatelnou částí. Od daně z příjmů ze závislé činnosti na straně zaměstnance bude osvobozena pouze částka 12 000 Kč, zbytek ve výši 8 000 Kč je součástí základu pro daň z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti.

9.1.5 Cenné papíry firmy

Akcie

Novelizací obchodního zákoníku došlo v roce 2001 ke zrušení formy zaměstnaneckých akcií, nicméně společnost může poskytnout zaměstnanci akcie společnosti za zvýhodněnou cenu, ale hodnota všech takto emitovaných akcií nesmí překročit 5 % základního kapitálu. Společnost rozdíl mezi emisním kurzem akcie a úhradou této akcie zaměstnancem musí uhradit z vlastních zdrojů, tedy na úkor vlastního kapitálu.

¹³⁹ JANOUŠKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: GRADA Publishing, 2005. ISBN 80-247-1364-0, s. 105-106.

V případě předání akcií zaměstnanci tak dochází k nepeněžnímu příjmu, z tohoto důvodu bude hodnota emisního kurzu zahrnuta do základu daně. Následně po prodeji akcií jsou od daně z příjmů osvobozeny takové příjmy z prodeje akcií, které přesáhly dobu držení mezi nabytím a prodejem 6 měsíců.

Daňové úspory z pohledu firmy při této operaci nejsou významné. Naopak při prodeji akcií vlastním zaměstnancům dochází spíše ke ztrátě v důsledku toho, že prodej se většinou provádí se slevou. Ve světě je tato sleva daňově uznatelná, v podmínkách ČR není tato ztráta vždy daňově účinná. Nebude-li se jednat o osobu, která je personálně nebo ekonomicky spojená podle § 23 odst. 7 ZDP, bude ztráta daňově uznatelná (toto určení je však značně problematické). Pokud však zaměstnanec bude osobou, která je ekonomicky nebo personálně spojená, musí být prodejní cena v rámci daňového přiznání upravena na cenu, která by byla sjednána za běžných obchodních podmínek.¹⁴⁰

Přesto, že dochází v daném případě ke dvojímu zdanění a ztráta z tohoto typu akcií je zřejmá, přesto velké firmy této formy odměňování svých zaměstnanců vlastními akciemi využívají, jedná se především o možnost připoutat nejlepší a nejvýkonnější zaměstnance k firmě. Tito zaměstnanci často získávají motivaci ke zlepšení výsledků firmy od něhož se poté odvíjí hodnota akcií.

Opce

Dalším v poslední době oblíbeným motivačním prostředkem se stávají tzv. Opce. Firma poskytuje zaměstnanci opci na nákup vlastních akcií. Rozdíl ceny, kdy cena nákupní je nižší než cena na trhu je předmětem zdanění.

Problematika opcí v současné době není upravena v zákoně o daních z příjmů, a proto se ve většině případů z praxe postupuje ve smyslu obecných ustanovení. V současné době existuje několik názorů na zdaňování opcí v rámci zaměstnaneckých výhod a názory nejsou sjednoceny.¹⁴¹

Dluhopisy

V tomto případě dochází k problematice zdanění na straně zaměstnance ke dvěma možným případům. Pro případ, že jsou dluhopisy předávány i jiným subjektům než jsou zaměstnanci, měla by do základu daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti vstupovat na straně zaměstnance pouze hodnota rozdílu mezi prodejní cenou pro zaměstnance a prodejní cenou těchto dluhopisů ostatním subjektům, protože tuto cenu můžeme brát jako cenu obvyklou. Pokud dochází k prodeji

¹⁴⁰ JANOUŠKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: GRADA Publishing, 2005. ISBN 80-247-1364-0, s. 66.

¹⁴¹ ŠTEINFELD, J., GALUŠKA, P. *Zaměstnanecké výhody a daně. – Zdaňování příjmů zaměstnanců včetně příkladů*. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-86395-81-2, s. 64.

dluhopisů pouze mezi zaměstnanci a za zvýhodněných podmínek, je potřeba obvyklou cenu určit ze současné hodnoty dluhopisu.

Na straně zaměstnavatele je situace složitější pro případ, že se jedná o osobu, která je ekonomicky nebo personálně spojená se společností. Pokud se nejedná o takovou osobu, bude částka úroků daňově uznatelným nákladem v plné výši.

Zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány formou cenných papírů, nejsou jednoduché na řešení, v některých případech ani výhodné pro zaměstnance a zaměstnavatele. Tyto zaměstnanecké výhody jsou často poskytovány z důvodu motivace především managementu na vzrůstající hodnotu firmy přes rostoucí cenu akcií na kapitálovém trhu. Většinou se jedná o velice složitou daňovou a účetní problematiku, a proto není v rozsahu této práce vhodné se více danou oblastí těchto zaměstnaneckých výhod zabývat.

9.1.6 Závodní stravování

Stravování je jedno ze základních lidských potřeb, jež se promítá i do pracovněprávních vztahů. Problematika závodního stravování je upravena také v § 140 zákoníku práce, podle něhož je zaměstnavatel povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování. Na danou problematiku se z pohledu cílů disertační práce podíváme po daňové stránce.

Zaměstnavatel podle daňové úpravy může zaměstnancům poskytnout stravování těmito základními způsoby: provozování vlastního zařízení závodního stravování, poskytnutí příspěvku na stravování, jež je zajišťováno prostřednictvím jiných subjektů, nákup stravenek a jejich prodej zaměstnancům s příspěvkem zaměstnavatele.

Pohled ze strany zaměstnavatele

Vlastní stravovací zařízení

Daňově účinné jsou náklady na provoz vlastních zařízení závodního stravování kromě hodnoty potravin. Vzhledem k tomu, že cena pro strážníky je většinou po určité období fixována, např. kolektivní smlouvou, může docházet k rozdílům mezi cenou jídla a náklady na pořízení jídla. Pokud tento rozdíl vykáže ztrátu, je možné ji hradit z prostředků sociálních fondů.

Stravování zaměstnanců prostřednictvím jiných subjektů

Jedná se o situaci, kdy zaměstnavatel nechce provozovat vlastní stravovací zařízení a výsledkem je nákup jídel pro vlastní zaměstnance v provozovně smluvního partnera. Za daňový náklad (výdaj) je považován příspěvek zaměstnavatele zaměstnanci až do výše 55 % ceny jednoho hlavního jídla v průběhu jedné pracovní směny, maximálně však do výše 70 % stravného při trvání pracovní cesty 5 - 12 hodin podle zvláštního předpisu. Tímto předpisem je zákon č. 119/1992 Sb., o cestovních náhradách, ve znění pozdějších předpisů, a následně vyhláška č. 496/2005 Sb., která výši stravného pro výše uvedenou pracovní cestu stanoví limitně 58 až 69 Kč. Náhrada ve výši

70 % ze 69 Kč, tj. 48,30. Současně je třeba vzít v úvahu, že příspěvek nemůže být vyšší než 55 % hlavního jídla. Znamená to tedy, že cena jídla by neměla překročit 87,80 Kč.

Poskytnutí stravenek zaměstnancům

Jedná se o nejrozšířenější formu poskytování stravování svým zaměstnancům. Jedná se o nákup poukázek, stravenek určitých firem, které mají smluvně ošetřeno poskytování jídel v daných provozovnách veřejného stravování, restauracích či obchodech s potravinami. I přesto, že bychom mohli polemizovat na stoprocentní splnitelnosti jednotlivých podmínek, neboť zaměstnanec může například použít v jednom dni více stravenek či dokonce zaplatit útratu za více osob, které nejsou v zaměstnaneckém poměru k zaměstnavateli, jedná se o vžitou praxi, která je více či méně respektována i správci daně. Přesto je potřeba splnit některé podmínky při zachování plné daňové znatelnosti pro zaměstnavatele:

- nárok na jedno jídlo při jedné směně je většinou kontrolován zaměstnavatelem tak, že je vydávána jedna stravenka za jednu odpracovanou směnu (pracovní den),
- hodnota stravenky by neměla být vyšší než uvedená maximální hodnota v předcházejícím odstavci, a to 87,80 Kč,
- úhrada zaměstnance by neměla být menší než 45 % ceny stravenky.¹⁴²

Pohled ze strany zaměstnance

Z pohledu zaměstnance se všechny výše uvedené způsoby závodního stravování pro zaměstnance projevují výhodně. Zaměstnanec si zaplatí oběd nebo stravenku za cenu dotovanou zaměstnavatelem a konzumuje. Tento příspěvek je pro něj příjmem osvobozeným od daně z příjmů. Toto nepeněžní plnění se také nezahrnuje do vyměřovacího základu sociálního a zdravotního pojištění zaměstnance, což dále zvyšuje výhodnost dané zaměstnanecké výhody. Pro názornost bude uveden následující příklad.

PŘÍKLAD Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci stravenku v hodnotě 70 Kč za každý pracovní den.

ŘEŠENÍ:

Příspěvek zaměstnavatele za předpokladu, že v daném měsíci bylo 22 pracovních dní přispěje zaměstnanci na stravování (22 dní x 70 Kč) 1 540 Kč. Příspěvek v nejvyšší možné výši, tj. 55 %, činí 847 Kč.

Mzdové náklady z pohledu zaměstnavatele činí

<u>Zahrnutí stravenek</u>		<u>Zvýšení hrubé mzdy o hodnotu stravenek</u>
Hrubá mzda	12 000 Kč	12 847 Kč
Sociální pojištění 26 %	3 120 Kč	3 341 Kč
Zdravotní pojištění 9 %	1 080 Kč	1 157 Kč
Příspěvek na stravenky	847 Kč	0 Kč
Mzdové náklady celkem	17 047 Kč	17 345 Kč

Celková úspora zaměstnavatele u jednoho zaměstnance činí **298 Kč**.

¹⁴² JANOUŠKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: GRADA Publishing, 2005. ISBN 80-247-1364-0, s. 89.

U Zaměstnance

<u>Zahrnutí stravenek</u>		<u>Zvýšení hrubé mzdy o hodnotu stravenek</u>
Hrubá mzda	12 000 Kč	12 847 Kč
Sociální pojištění 8 %	960 Kč	1 028 Kč
Zdravotní pojištění 4,5 %	540 Kč	579 Kč
Daň	688 Kč	840 Kč
Čistá mzda	9 812 Kč	10 400 Kč
Stravenky	847 Kč	0 Kč
Příjem zaměstnance	10 659 Kč	10 400 Kč
Celková úspora u zaměstnance je 259 Kč		

9.1.7 Zaměstnanecké spoření

Velice zajímavým benefitem, ze kterého může profitovat zaměstnanec i zaměstnavatel je tzv. zaměstnanecké spoření, ve své podstatě se jedná o podobný systém, který byl již představen v rámci Baťova sociálního přístupu. Jedná se o poskytnutí volných peněžních prostředků zaměstnanců svému zaměstnavateli, který prostřednictvím nich může získat další finanční zdroj pro rozvoj své společnosti. Pokud se rozhodne zaměstnavatel využívat těchto zdrojů, je nezbytně nutné, aby byly nastaveny vhodné podmínky tohoto typu spoření. Podmínky by měly být alespoň zachyceny ve formě interní směrnice, která by měla obsahovat minimálně základní podmínky upravující tento vzájemný vztah (např. podmínky přerušení a zrušení vkladu, algoritmus výpočtu úroků, minimální vklad, výši úroku atd.). Zaměstnavatel by měl stanovit výši úroku na základě § 25 odst. 1 písm. x) ZDP.¹⁴³

Z pohledu zaměstnavatele

Tento zaplacený úrok představuje pro zaměstnavatele daňově uznatelný náklad, ale až v době, kdy je skutečně vyplacen. V případě, kdy je pouze připsán k vkladu, provede zaměstnavatel úpravu základu daně, zvýší základ daně o hodnotu neuhrazených úroků, v té chvíli je zatím daňově neuznatelným nákladem. Více k této problematice viz § 23 a 24 ZDP.

Z pohledu zaměstnance

Od 1.1. 2001 již není z úroků u zaměstnaneckých vkladů zdaňován zvláštní sazbou daně ve výši 20 % podle § 36 ZDP, což situaci nyní trochu komplikuje. Z hlediska zaměstnance bude pro posouzení konkrétního ustanovení zákona o daních z příjmů, na jehož základě bude příjem z úroků zdaňován, nutné identifikovat uzavřený právní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. V odborné literatuře se mnozí autoři ptou o to, zda se má jednat o příjem podle § 8 (Příjmy z kapitálového majetku), nebo o příjem podle § 10 (Ostatní příjmy) ZDP. Z obou těchto titulů vzniká zaměstnanci povinnost podat daňové přiznání k dani z příjmu fyzických osob. Získané

¹⁴³ Úroky a jiné výnosy poskytované zaměstnavatelem z vkladů přesahující průměrnou výši obvyklých úroků za příslušné zdaňovací období. Průměrná výše obvyklých úroků se určí srovnáním s úroky za úvěry požadovanými bankou, u které má zaměstnavatel zřízen běžný účet, nebo s bankami v místě bydliště nebo sídla zaměstnavatele. Pokud je uzavírána smlouva na více let, vychází se z průměrné výše úroků v době uzavření smlouvy.

úroky v něm budou součástí příslušného dílčího základu daně, přičemž se stanou součástí základu daně, z něhož bude vypočtena daň podle § 16 odst. 1 ZDP. V této souvislosti je potřeb dodat, že tento typ příjmu není zahrnut do vyměřovacího základu zaměstnance pro účely sociálního a zdravotního pojištění.¹⁴⁴

PŘÍKLAD:

Představme si situaci, kdy zaměstnanec může vložit 50 000 Kč do banky na dobu jednoho roku, banka nabízí úrok kolem 1, 3 % p. a., kdežto zaměstnavatel například 5 % p. a. po splnění podmínky podle § 25 odst. 1 písm. x) ZDP.

ŘEŠENÍ:

***Banka:** Roční úrok před zdaněním činí 650 Kč, přičemž po srážce daně ve výši 15 % podle § 36 ZDP dostane klient čistý výnos v hodnotě 552,50 Kč.*

***Zaměstnavatel:** Hrubý roční úrok ve výši 2 500 Kč zatížíme například daní ve výši 25 %, samozřejmě že musíme vycházet z § 16 odst. 1 ZDP a celého daňového přiznání zaměstnance, těchto 25 % slouží pouze jako modelová situace. Dostaneme čistý výnos v hodnotě 1875 Kč.*

Přínos pro zaměstnavatele je především v možnosti využívat 50 000 Kč během jednoho roku a úrok ve výši 2 500 Kč, pokud bude v daném roce vyplacen zaměstnanci je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem.

9.1.8 Půjčky zaměstnancům

Je samozřejmé, že kapitálově silný zaměstnavatel může nabídnout svým zaměstnancům výhodné půjčky. Z pohledu zaměstnavatele tento případ není z daňového hlediska významný, z tohoto hlediska bude firma příjemcem úroku jakožto odměny za poskytnutou půjčku, opět by cena úvěru měla být poskytována za cenu obvyklou.

Zákon o daních z příjmů řeší také půjčky osvobozené od daně z příjmu fyzických osob na straně zaměstnanců, ti musí získat půjčku ve smyslu § 6 odst. 9 písm. n) ZDP (zabývající se příjmy osvobozenými od daně), který říká : „peněžní zvýhodnění plynoucí zaměstnancům v souvislosti s poskytováním bezúročných půjček nebo půjček s úrokem nižším, než je obvyklá výše úroku, zaměstnavatelem z fondu kulturních a sociálních potřeb podle zvláštního předpisu a u zaměstnavatelů, na které se tento předpis nevztahuje, ze sociálního fondu nebo ze zisku (příjmu) po jeho zdanění, jedná-li se o návratné půjčky poskytnuté zaměstnanci na bytové účely do výše 100 000 Kč nebo k překlenutí tíživé finanční situace do výše 20 000 Kč a u zaměstnance postiženého živelní pohromou do výše 1 000 000 Kč na bytové účely a do výše 200 000 Kč k překlenutí tíživé finanční situace.“

¹⁴⁴ ŠTEINFELD, J., GALUŠKA, P. *Zaměstnanecké výhody a daně. – Zdaňování příjmů zaměstnanců včetně příkladů.* Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-86395-81-2, s. 56.

9.1.9 Poskytnutí motorového vozidla zaměstnavatelem

Jednou z nejběžnějších zaměstnaneckých výhod poskytovaných na vyšších pracovních pozicích je poskytnutí služebního automobilu k soukromým účelům. Tento benefit má značný význam pro zaměstnance, jelikož může používat vozidlo pro soukromé účely, aniž by musel vynaložit nemalé finanční prostředky na jeho získání. Dopad takto poskytnutého motorového vozidla na daň z příjmu fyzických osob se objevuje v § 6 odst. 6 ZDP: „*Poskytuje-li zaměstnavatel zaměstnanci bezplatně motorové vozidlo k používání pro služební i soukromé účely, považuje se za příjem zaměstnance částka ve výši 1 % vstupní ceny vozidla za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla. Jde-li o najaté vozidlo, vychází se ze vstupní ceny vozidla u původního vlastníka, a to i v případě, že dojde k následné koupi vozidla. Pokud ve vstupní ceně není zahrnuta daň z přidané hodnoty, pro účely tohoto ustanovení se o tuto daň zvýší. Je-li částka, která se posuzuje jako příjem zaměstnance za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla, nižší než 1 000 Kč, považuje se za příjem zaměstnance částka ve výši 1 000 Kč. Poskytne-li zaměstnavatel zaměstnanci bezplatně v průběhu kalendářního měsíce postupně za sebou více motorových vozidel k používání pro služební i soukromé účely, považuje se za příjem zaměstnance částka ve výši 1 % z nejvyšší vstupní ceny motorového vozidla. Poskytne-li zaměstnavatel zaměstnanci bezplatně v průběhu kalendářního měsíce více motorových vozidel současně, považuje se za příjem zaměstnance částka ve výši 1 % z úhrnu vstupních cen všech motorových vozidel používaných pro služební i soukromé účely. Vstupní cenou vozidla se pro účely tohoto ustanovení rozumí vstupní cena uvedená v § 29 odst. 1 až 9.*“ Tato částka se však nezahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod zdravotního a sociálního pojištění.

Je zřejmé, že v souvislosti s používáním vozidla vznikají zaměstnavateli náklady spojené s provozem vozidla, a to především náhrady za pohonné hmoty. Je samozřejmé, že daňově neuznatelné náklady jsou ty, které jsou spojeny se soukromými cestami zaměstnance. Z tohoto důvodu je zapotřebí sledovat například prostřednictvím knihy jízd rozsah soukromých jízd a jízd služebních. Vyjádření soukromé cesty je uvedeno v následujícím příkladu:

PŘÍKLAD:

Zaměstnanec ujel za měsíc 500 Km na soukromé účely. V technickém průkaze je uvedena průměrná spotřeba 7l/100 Km. Průměrná cena benzínu podle odběrů činila 26 Kč bez DPH.

ŘEŠENÍ:

Za 1 km bude cena pohonné hmoty $26 \times 7/100 = 1,82$ Kč, cena za soukromé jízdy činí $500 \text{ km} \times 1,82 = 910$ Kč bez DPH. Zaměstnanec odvede zaměstnanci tuto částku včetně DPH.

Zaměstnavatel nemusí po zaměstnanci vyžadovat cenu za pohonné hmoty, povolí zaměstnanci používat motorové vozidlo bez úhrady svých soukromých jízd. Avšak zaměstnanec musí stále sledovat své soukromé jízdy, vyčíslit je podobným výše uvedeným příkladem a tato částka bude zahrnuta do vyměřovacího základu pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění.

U dalších nákladů spojených s provozem motorových vozidel je potřeba určit, zda se jedná o náklady spojené pouze se soukromým účelem, v tomto případě jsou to náklady daňově neuznatelné na straně zaměstnavatele a na straně zaměstnance musí být zahrnuty do základu daně.

PŘÍKLAD:

Hrubá mzda zaměstnance činí 20 000 Kč, ke služebním účelům používá vůz, jehož vstupní cena je 500 000 Kč. Zaměstnanec má souhlas použít vozidlo k soukromým účelům a nemusí náklady na tyto soukromé jízdy hradit zaměstnavateli, v daném měsíci tyto náklady činily 2 000 Kč

ŘEŠENÍ:

Hrubá mzda	20 000 Kč
1 % vstupní ceny	5 000 Kč
Soukromé cesty	2 000 Kč
Pojistné sociální (8 % z 22 000 Kč)	1 760 Kč
Pojistné zdravotní (4,5 % z 22 000 Kč)	990 Kč
Měsíční základ daně (20 000+5 000+2 000-1760-990)	24 250 Kč

9.1.10 Poskytnutí nápojů a občerstvení

S cílem zlepšit zaměstnancům pracovní podmínky je často zaměstnavatelem poskytnuto zaměstnancům občerstvení, či nápoje na pracovišti. Toto nepeněžní zvýhodnění můžeme také zařadit mezi zaměstnanecké výhody, které mají určité daňové dopady, jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnance.

Z pohledu zaměstnavatele

Z hlediska zaměstnavatele se jedná o daňově neuznatelnou položku.

Z pohledu zaměstnance

Tuto problematiku řeší § 6 odst. 9 písm. c) ZDP, který stanovuje, že od daně z příjmů ze závislé činnosti jsou osvobozeny, jedná se o hodnotu nealkoholických nápojů poskytovaných jako nepeněžní plnění zaměstnavatelem zaměstnancům ke spotřebě na pracovišti.

9.1.11 Případová studie

Následující část bude věnována případové studii, kdy budou porovnávány dvě společnosti, jedna z nich (Firma A) bude uplatňovat sociální politiku podniku (respektive její některé nástroje) a druhá (Firma B) bude veškeré benefity poskytované společností A vykazovat v penězích a zvyšovat o ně mzdu svým zaměstnancům, v obou společnostech pracuje 20 zaměstnanců s hrubou mzdou 20 000 Kč, zjednodušení je modelovým případem. Zaměstnanci nemají žádné děti. Celý příklad bude vyjádřen v ročním zúčtování. U příkladu budou vyjádřeny výhody jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance.

Firma A

Uplatňuje tyto nástroje sociální politiky podniku:

- Stravenky – zaměstnanec měl během roku nárok na 200 stravenek v hodnotě 70 Kč.
- Životní pojištění – zaměstnanec si uzavřel životní pojištění a splňuje všechny nutné podmínky, od zaměstnavatele ročně dostává příspěvek 8 000 Kč a může si uplatnit 12 000 Kč jako odpočitatelnou položku od základu daně, a to na základě dalšího spoření ze svých finančních prostředků.
- Penzijní připojištění – zaměstnanec si uzavřel penzijní připojištění a splňuje všechny nutné podmínky, od zaměstnavatele ročně dostane 6000 Kč, opět jsou splněny všechny nutné podmínky, dále si zaměstnanec může od základu daně odečíst odpočitatelnou položku 12 000 Kč, a to na základě dalšího svého spoření.
- Nepeněžní dar – zaměstnanec dostal nepeněžní dar v hodnotě 2 000 Kč.

Pozn. Všechny výše uvedené sociální výhody splňují nutné omezení, či podmínky, které jsou uvedeny výše ve výkladu v textu.

Firma B

Neuplatňuje žádné výše uvedené zaměstnanecké výhody, výše uvedené zaměstnanecké výhody vyčísľuje a zvyšuje svým zaměstnancům o ně jejich hrubou mzdu. Vše je shrnuto v tabulkách č. 33 a 34.

Úspora pro zaměstnavatele

Je zřejmé, že zaměstnavatel sleduje sociální politikou podniku a jejími nástroji i jiné cíle, které budou dále rozebrány v následujících podkapitolách, ale důraz je také kladen na úsporu nákladů z titulu poskytnutí těchto benefitů, více viz tabulka č. 33.

TAB. 33 NÁKLADY ZAMĚSTNAVATELE NA JEDNOHO ZAMĚSTNANCE / ROK

Položka	Náklady	
	Firma A	Firma B
Hrubá mzda	240 000 Kč	263 700 Kč
Pojištění SZP 35% z HM	84 000 Kč	92 295 Kč
Stravenky	7 700 Kč	
Životní pojištění	8 000 Kč	
Penzijní připojištění	6 000 Kč	
Nepeněžní dar	2 000 Kč	
Celkem	347 700 Kč	355 995 Kč

Zdroj: Vlastní

Úspora na jednoho zaměstnance pro firmu A za rok u takto nastaveného systému sociální politiky podniku bude činit 8 295 Kč, pokud uvážíme, že zaměstnavatel má 20 zaměstnanců této kategorie, dosáhne roční úspora 165 900 Kč. Následuje úspora na straně zaměstnance v tabulce č. 34.

TAB. 34 PŘÍPADOVÁ STUDIE

	Položka	Výpočet	Firma A	Výpočet	Firma B
1	Hrubá mzda	20 000 Kč x 12	240 000 Kč	Řádky u A (1+ 2 + 3 + 4) + 2000 nepeněžní dar	263 700 Kč
2	Stravenky	200 x 55 % ze 70	7 700 Kč		
3	Životní pojištění		8 000 Kč		
4	Penzijní připojištění		6 000 Kč		
5	Sociální pojištění	8% z (1)	19 200 Kč	8% z ř. 1	21 096 Kč
6	Zdravotní pojištění	4,5% z (ř. 1)	10 800 Kč	4,5% z ř. 1	11 867 Kč
7	Odpočet nezdanitelné položky – životní pojištění		12 000 Kč		
8	Odpočet nezdanitelné položky – penzijní připojištění		12 000 Kč		
9	Základ daně	1 – 5 – 6 – 7 – 8	186 000 Kč	1 – 5 – 6 – 7 – 8	230 700 Kč
10	Výpočet daně	14 544 + 19 % z (186 000 – 121 200)	26 856 Kč	33 012 + 25 % z (230 700 - 218 400)	36 087 Kč
11	Daňová sleva na poplatníka		7 200 Kč		7 200 Kč
12	Daň		19 656 Kč		28 887 Kč
13	Čistá mzda	1 – 5 – 6 – 12	190 344 Kč	1 – 5 – 6 – 12	201 851 Kč
14	Ostatní finanční přínosy	2+3+4	21 700 Kč		
15	Celkové přínosy pro zaměstnance z titulu jeho zaměstnání	sečteme řádky (13 + 14 + 15) + 2 000 nepeněžní dar od zaměstnavatele	214 044 Kč		

Zdroj: Vlastní

Úspora pro zaměstnance

Následující případová studie vede k tomu, že zaměstnanec v případě, že v podniku existuje alespoň nějaká sociální politika podniku, která má vliv na výpočet daně z příjmu fyzických osob vede k tomu, že zaměstnanec ušetří ročně na dani 9 231 Kč na sociální pojištění 1 896 Kč a na zdravotním pojištění 1 067 Kč oproti zaměstnanci jemuž byla zvyšována mzda o tyto

zaměstnanecké výhody. Pokud se podíváme na řádek č. 15, zjistíme, že práce zaměstnance ve firmě A přinesla zaměstnanci 214 044 Kč, což je o 12 193 Kč více než zaměstnanci ve firmě B. Pokud dále odečteme povinnost doplatit zbylou cenu stravenek u zaměstnance firmy A (45 % ze 70 Kč x 200 dní), což je 6 300 Kč, stále je přínos pro zaměstnance vyšší o 5 893 Kč. Výše uvedenou situaci nelze zkoumat prostřednictvím čistém mzdy, jelikož čistá mzda u zaměstnance A nezahrnuje významné finanční přínosy. Čistá mzda v tomto případě neodpovídá skutečné celkové hodnotě, kterou zaměstnanec získal tím, že u zaměstnavatele byl zaměstnán.

9.1.12 Shrnutí

Daňové dopady nástrojů sociální politiky podniku jsou nesporné a dokonce na ně myslí zákon o daních z příjmů. Kapitola byla zaměřena na nástroje sociální politiky podniku, které se řadí mezi příjmy, které jsou osvobozeny od daně z příjmů, které nejsou předmětem daně. Dále byla stručně nastíněna problematika plnění ze sociálního fondu.

Bylo poukázáno na penzijní připojištění, soukromé životní pojištění, závodní stravování, které patří z pohledu jak zaměstnance, tak zaměstnavatele k nejvýhodnějším nástrojům sociální politiky podniku, jelikož jsou na obou stranách po splnění podmínek a limitů daňově uznatelnými položkami, a proto se také v současné praxi těší největší oblibě v systému zaměstnaneckých výhod. Další zajímavé nástroje sociální politiky podniku jako cenné papíry, zaměstnanecké spoření, půjčky, poskytování automobilu či občerstvení a stravování na pracovišti jsou v textu rozebrány jako další možnosti nástrojů sociální politiky podniku.

Význam daňového dopadu je doložen na případové studii, kde se srovnávají dva podniky, kdy jeden používá nástroje sociální politiky podniku (penzijní připojištění, životní pojištění, stravenky), druhý veškeré prostředky prvního podniku věnuje svým zaměstnancům na zvýšení hrubých mezd. Případová studie jasně prokázala, že správné využívání nástrojů sociální politiky podniku je efektivní jak u zaměstnance, tak u zaměstnavatele.

Tento efekt je dán především možností daňové uznatelnosti nákladů u zaměstnavatele a osvobození od daně z příjmu na straně zaměstnance. Následující části poukazují i na jiné dopady sociální politiky v podniku, než byly ty daňové, jedná se o dopady v oblasti personální činnosti a v oblasti CSR.

9.2 Některé dopady sociální politiky podniku v oblasti personálního řízení

Podnik jako nástroj tvorby zisku se neobejde bez lidského kapitálu¹⁴⁵. Firma, pokud chce být úspěšnou na trhu, se musí o lidský kapitál starat, vytvářet dobré pracovní prostředí a dbát o celkovou pohodu svých zaměstnanců. Proto by měla v rámci své podnikatelské činnosti také investovat do spokojenosti¹⁴⁶ svých zaměstnanců. Přestože tato spokojenost, přenesená v kvalitní sociální politiku podniku (dříve pojmy péče o pracovníky, zaměstnanecké výhody) zatím není přímo měřitelná ve smyslu zvyšování produktivity práce, což bývá často primárním cílem zaměstnavatele, i přesto lze tvrdit, že existují silné argumenty ve prospěch sociální politiky podniku, respektive jejích nástrojů. O vazbě sociální politiky podniku na některé oblasti personálního řízení a jejích dopadů pojednávají následující podkapitoly. Kapitola vyjadřuje pohled autorky disertační práce na danou problematiku, a hledá vazbu k sociální politice podniku. Jelikož je celá disertační práce zaměřena více do oblasti podnikové ekonomiky, je si autorka vědoma toho, že celá kapitola by si zasloužila další vědecké pojednání, například v oblasti psychologie a sociologie řízení.

9.2.1 Motivace, stimulace, kvalifikace

V této oblasti se především jedná o vytváření podmínek pro motivaci, stimulaci, zvyšování kvalifikace a následný celkový rozvoj využití lidských zdrojů. Literatura již podala různé důkazy o tom, že motivace, stimulace, zvyšování kvalifikace mají do jisté míry vliv na zvyšování výkonnosti zaměstnanců, a tím zprostředkovaně na zvyšování výkonnosti podniku. Proto na tomto místě nebude rozebírána teorie motivace atd., bude zmíněn pouze stručně obsah výše uvedených pojmů a jejich vazba na sociální politiku podniku.

Motivace:

Motivace je obecný pojem, zahrnující celou třídu různých snažení, tužeb, potřeb, přání apod. Jedná se o všechny vnitřní síly člověka, které ho nutí, aby cosi konal ze své vlastní vůle – dobrovolně (např. touha, úsilí, přání, nároky, láska) a zahrnuje cíle, vytrvalost a úsilí člověka. Dalo by se říci, že motivace je zaměřena na emocionální stránku člověka.

¹⁴⁵ Lidský kapitál je jednou ze složek intelektuálního kapitálu. Lidským kapitálem rozumíme soubor znalostí, fyzických, intelektuálních a komunikačních schopností, praktických dovedností a motivací, získaných zejména v procesu vzdělání a praktické činnosti člověka a použitelných pro vytvoření nové hodnoty, uspokojení potřeby nebo pro zvýšení některé z forem kapitálu. *Lidský kapitál*. Wikipedia – otevřená encyklopedie. [online]. [cit. 05/2006] Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Lidsk%C3%BD_kapit%C3%A1l>

¹⁴⁶ Spokojenost je jen zřídka přesně definována, v této oblasti můžeme hovořit jako o podmínce efektivního využívání pracovního potenciálu zaměstnanců. Spokojenost pak vystupuje jako uspokojení ze smysluplné práce, vytváří pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění. Uvedeno v BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3, s. 261.

Sociální politika podniku by měla být nastavena tak, aby se seznámila s cíli, přáními, preferencemi jednotlivců ve vazbě na podnik a pokusila se seznámit především s pracovní motivací.

Pracovní motivace představuje ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.¹⁴⁷

V psychologii bývají rozlišovány dvě skupiny motivů k práci¹⁴⁸:

- motivy, které souvisí s prací samou, tzv. motivace intrinsická (např. potřeba výkonu, touha po moci, potřeba smyslu života a seberealizace, potřeba činnosti, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu),
- motivy, které naopak „leží“ mimo práci, tzv. motivace extrinsická (např. potřeba peněz, potřeba jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů, potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu)

Hodnota vnímání podniku zaměstnanci je v jisté míře pro podnik rozhodující a má nesporný vliv i na život podniku. Pod hodnotou podniku pro zaměstnance si lze představit jak zaměstnanec pohlíží na svou budoucnost v podniku, jeho zájem o celkový úspěch podniku, jeho šance na upokojivý příjem a uspokojivé zaměstnání po celou svou aktivní pracovní činnost právě u tohoto zaměstnavatele. Pokud se sociální politice na poli motivace podaří orientovat pozornost zaměstnanců na podnikové cíle a umožní jim ztotožnění s těmito cíli, je zřejmé, že tento krok povede ke zvýšené hodnotě firmy pro zaměstnance a přes růst této hodnoty dosáhne firma i růst hodnoty firmy na trhu.

Zde by se dala použít část nové definice, která říká, že:

„Sociální politika podniku a její veškeré nástroje musí směřovat k vytvoření partnerství se zaměstnancem, o kterém uvažujeme jako o spolupodnikateli, nabízíme mu možnosti k využití jeho aktivních schopností, rozšiřujeme jeho schopnosti a dovednosti a přes dosažení jeho uspokojení dosahujeme svých podnikových cílů.....“

Z výše uvedeného vyplývá, že pro management podniku i pro všechny řídicí pracovníky z toho plyne závěr, že pracovní motivaci je nutné věnovat zvýšenou pozornost.

Stimulace:

Stimulováním člověka ovlivňujeme k tomu, aby konal cosi, co je pro něj výhodné i když se s tím nemusí ztotožňovat. Zatímco motivace odráží přání, stimuly lze ztotožňovat s odměnami nebo

¹⁴⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3, s. 242.

¹⁴⁸ viz odkaz ¹⁴⁷, s. 242 – 243.

pobídkami, které stupňují snahu po uspokojení těchto přání. Stimuly jsou zaměřeny spíše na racionální stránku člověka. Stimulaci lze charakterizovat jako vnější záměrné působení na motivaci člověka.

Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v rámci osobnosti pak znalost motivačního profilu¹⁴⁹. Jen tak je možné připravit stimulaci na míru danému zaměstnanci.

Stimulem může být v zásadě vše co je pro pracovníka významné, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout, jedná se například o:

- hmotnou odměnu,
- obsah práce,
- povzbuzování – neformální hodnocení,
- atmosféra pracovní skupiny,
- pracovní podmínky a režim práce,
- identifikace s prací, profesí a podnikem
- extrémní stimulační faktory.¹⁵⁰

Vazba sociální politiky podniku v oblasti stimulace je nesporná a v současnosti snad nejčastěji využívaná v oblasti zaměstnaneckých výhod, které představují substitut k běžné peněžité odměně (mzdě). Je zřejmé, že všechny výše uvedené stimuly by měla sociální politika podniku sledovat a rozvíjet.

Na tomto místě by bylo vhodné upozornit, že by zaměstnanecké výhody, alespoň některé z nich, mohly přejít na následující linii uvažování, která je opět uvedena v nové definici: *Na základě dovednosti pracovníka, která vykazuje určité výsledky jeho činnosti, které jsme schopni vyhodnotit a které mají vliv na postavení pracovníka*, určit zaměstnanecké výhody či jiné nástroje sociální politiky podniku. Jedná se především o pokus provázat sociální politiku podniku, alespoň některé její nástroje s výkonem zaměstnance, velice dobře o daném systému pojednávala kapitola č. 2.1.6. o systému řízení koncernu Baťa, kde se zavádí například podíly na zisku dané dílny.

Disertační práce se přiklání k myšlence *cafeterie*, která naplňuje myšlenku stimulu a umožňuje zaměstnancům rozhodnutí o výběru zaměstnanecké výhody podle svých preferencí.

Zvyšování kvalifikace

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále

¹⁴⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3, s. 269.

¹⁵⁰ viz odkaz ¹⁴⁹, s. 270.

prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.¹⁵¹

Vazbu zvyšování kvalifikace a sociální politiky podniku můžeme vidět především v poskytování vzdělávání zaměstnancům. V dané oblasti lze rozdělit vzdělání:

- na benefit,
- na investici do rozvoje lidského kapitálu.

Na tomto místě je potřeba rozlišit, jaký typ vzdělávání, rozvoje zaměstnance lze označit jako benefit, a jaký jako investici do rozvoje lidského kapitálu. Benefitem lze označit takové vzdělávání, které nemusí mít bezprostřední vazbu na vykonávanou práci zaměstnancem, takové vzdělávání, které nevyžaduje zaměstnavatel z titulu povahy práce, a nebo takové vzdělávání, rozvoj, který je v kohezi s cíli zaměstnance a on pod ním vidí plnění svých přání a cílů. Vzdělání, které vyžaduje zaměstnavatel k rozvoji svých cílů je považováno především jako investice do rozvoje lidského kapitálu, a ne jako bezprostřední benefit pro zaměstnance, více viz následující příklad.

PŘÍKLAD:

Představme si situaci, kdy zaměstnanci chodí na kurzy cizích jazyků. V případě, pokud mají zaměstnanci o tento kurz zájem, popřípadě si ho vybrali například v кафетерии a vzdali se možnosti využít jinou sociální výhodu, chtějí tento jazyk studovat a třeba ho ani v dostatečné míře nepotřebují využívat pro své současné zaměstnání v organizaci, můžeme takto vymezené vzdělávání označit jako benefit, který naplňuje myšlenku sociální politiky podniku, kdy se snažíme uspokojit zaměstnance.

V případě, že zaměstnanec potřebuje jazyk při svých jednáních a jeho kvalita není dostatečná, je zřejmé, že je to především zájem zaměstnavatele a nutnost pro zaměstnance, pokud si chce danou pozici udržet. V tomto případě se již nedá hovořit o benefitu, či-li sociální politice podniku, ale především o investici do lidského kapitálu.

Nejhorší varianta je, kdy zaměstnavatel nutí zaměstnance studovat jazyk popřípadě navštěvovat jiné vzdělávací kurzy. Následně hodnotí získané znalosti a ve své podstatě je zaměstnanec k výkonu dané práce vůbec nepotřebuje, nevyužívá je, nebo jen velice minimálně. Tento způsob by se dal označit za demotivující faktor a naprosto neefektivní jednání zaměstnavatele. A v žádném případě se nedá označit jako sociální politika podniku.

Tato kapitola se pokusila pouze nastínit základní vazby mezi uvedenými oblastmi a sociální politikou podniku, je zřejmé, že každá oblast by si zasloužila další podrobnější rozpracování, především v oblasti psychologie práce, avšak disertační práce na danou oblast není primárně zaměřena. Následující část se stručně podívá na problematiku humanizace práce.

¹⁵¹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3, s. 237.

9.2.2 Humanizace práce

Výčet dopadů sociální politiky podniku na oblasti humanizace práce je pouze ilustrativní, neboť správně nastavená sociální politika podniku může vykazovat i jiné dopady, například výchovné, může vést k eliminaci napětí a konfliktů atd. Jedná se ve své podstatě především o tzv. kvalitu pracovního života zaměstnanců, do této oblasti můžeme například zařadit:

- identifikaci (vytváření pocitu sounáležitosti s podnikem, jako reakce na projevený zájem podniku o každého jedince) – tento typ nejčastěji využíval T. Baťa ve výše uvedeném systému osobních knížek,
- seberealizaci (vytváření podmínek pro rozvoj osobnosti a možnosti jejího uplatnění) – opět T. Baťa a jeho přístup k zaměstnancům, jako spolupodnikatelům,
- reprodukcii (vytváření podmínek pro obnovu fyzických i duševních sil) – nejčastěji zdravotní péče, stravování, možnosti využití volného času, rekreační zařízení, příspěvky na rekreaci aj.,
- ochranu (především v oblasti BOZP, pracovních podmínek, pracovního prostředí atd.).

Cílem sociální politiky podniku a jejích vlivů je především regulování chování zaměstnanců v souladu se zájmy firmy, snaha o loajalitu, omezování nestálosti či fluktuace, sladit pracovní a soukromý život a tím vším přispívat ke zvýšení výkonnosti pracovníka. Dále se jedná o optimalizaci vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, či odbory a jinými subjekty.

9.2.3 Zvyšování atraktivity na trhu práce

Nové ekonomické podmínky nutí firmy věnovat oblasti vyhledávání zaměstnanců zvýšenou pozornost. V posledních letech se pro oblast vyhledávání a získávání pracovníků, jejich stabilizaci v podniku a posilování jejich sounáležitosti s podnikem začíná souhrnně používat zastřešující termín personální marketing.

Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v oblasti zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, dále o vytváření dobré zaměstnanecké pověsti organizace a zajímá se o průzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.¹⁵² A právě nástroje sociální politiky podniku do jisté míry mohou potencionální uchazeče ovlivnit, a proto by měl personální marketing v oblasti získávání pracovníků vhodně poukázat na sociální přístup dané firmy. Zvyšovat atraktivitu firmy na trhu práce, a tím utvářet rozšířenou poptávku po nabízených pracovních místech v dané firmě.

¹⁵² *Personální marketing*. [online]. [cit. 07/2006] Dostupné z: <http://72.14.221.104/search?q=cache:qU-GGfz40w8J:sociologie.unas.cz/SOR_2004_2005/nps_bonus.doc+person%C3%A1ln%C3%AD+marketing&hl=cs&ct=clnk&cd=38>

9.2.4 Vztah sociální politiky podniku k personálnímu řízení

Následuje přehled vztahů sociální politiky podniku k personálním činnostem:

Personální strategie, plánování: již na tomto místě by si měla firma stanovit svůj koncept sociální politiky podniku, který samozřejmě vychází ze strategie firmy a stanovit si cíle, jaké bude prostřednictvím sociální politiky sledovat a v časovém horizontu zjišťovat, zda k jejich naplnění opravdu dochází.

Vytváření a analýza pracovních míst: především rozeznat takové pracovní podmínky, které mají nesporný vliv na kvalitu práce na daném pracovním místě, už při vytváření pracovního místa je potřeba brát v úvahu především veškeré pracovní úkoly, a jaké pracovní podmínky na ně mají vliv, přičemž by se dalo tvrdit, že příznivé pracovní podmínky mohou výrazně zlepšit výkon na daném pracovním místě (naopak např. špatná klimatizace, či odvětrávání ve svařovně může vést k větší únavě pracovníků a k zvýšení zmetkovitosti, zpomalení tempa práce atd.)

Získávání a výběr pracovníků: je zřejmé, že sociální politika podniku, v podobě konkrétních nástrojů je jedním z vlivů na vnímání pracovní atraktivity zaměstnavatele na trhu práce. Výsledná atraktivita zaměstnavatele z pohledu budoucích pracovníků se odráží v efektivnějším způsobu získání vhodných zaměstnanců, jelikož firma má větší možnost výběru.

Přijímání a orientace pracovníků: na tomto místě především podrobně seznámit pracovníka se sociální politikou podniku. Určit, které může daný zaměstnanec získat a zda je v některých nástrojích obsažena vazba na výkon odvedené práce.

Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků: opět se snažit nadefinovat veškeré okolní vlivy (pracovní podmínky, vztahy na pracovišti, osobní problémy zaměstnance, spokojenost zaměstnance, preference a cíle zaměstnance atd.), které mají vliv na pracovní výkon zaměstnance, na základě jejich poznání se pokusit o zvyšování produktivity jeho práce. V oblasti hodnocení pracovníků především přesně vymezit vztah výkonu zaměstnance a možnosti využívání sociálních výhod.

Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků: snažit se znát přání a potřeby zaměstnance, jeho schopnosti a podle toho mu nabídnout jinou práci v rámci podniku, v případě penzionování například udělovat speciální dárky atd.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků organizace: tato část bez pochyb patří přímo do sociální politiky podniku, která je zaměřená na zvyšování výkonnosti lidských zdrojů.

Odměňování pracovníků: vazba na sociální politiku podniku je nesporná především v oblasti zaměstnaneckých výhod, jejich nástrojů a možnosti čerpání (opět možnost využití cafereria systému).

Pracovní vztahy: snaha o vytváření zdravých vztahů se zaměstnancem ve smyslu role zaměstnance jako partnera. Oblast sociální politiky podniku je zde dále zastoupena smluvními nástroji vycházejícími ze vzájemných dohod s odborovými organizacemi na podnikové úrovni.

Péče o pracovníky: přímá součást sociální politiky podniku.

Personální informační systém: v této oblasti je nutné především sledovat čerpání veškerých nástrojů sociální politiky podniku, sledování naplňování základních cílů této sociální politiky podniku ve vazbě na celopodnikovou strategii. Včetně pravidelného sdělování informací o novinkách v této oblasti zaměstnancům.

9.2.5 Shrnutí

Dopady sociální politiky v oblasti personálního řízení jsou zřejmé, a to především ve smyslu motivace, stimulace, humanizace práce, či spokojenosti, sounáležitosti zaměstnance s podnikem atd. Konkrétní dopady sociální politiky podniku má na poli personálního řízení například v podobě fluktuace, stability, spokojenosti, bohužel se zatím nepodařilo na základě matematicko-ekonomických podkladů změřit, jaký skutečný dopad sociální politiky v těchto oblastech je. (K daným oblastem se vyjadřuje empirický výzkum v kapitole č. 10). Přesto určitý vliv sociálních aspektů práce na zaměstnance a na jejich pracovní výkon lze vykazat pomocí:

Objektivních kritérií – které se soustřeďují na množství a kvalitu vykonané práce, na kterou má do jisté míry vliv i pracovní prostředí v podniku (např. možnost odpočinku, kvalitní pracovní a ergonomické podmínky, BOZP atd.).

Subjektivních kritérií – které nejčastěji můžeme měřit pomocí poměru očekávání a reality ve smyslu, pokud podnik splní očekávání svých zaměstnanců, povede to k jejich větší spokojenosti.

Přesto je zatím velice obtížné měřit efekty sociální politiky podniku, a to i na poli personálním. Vstupy, které lze poměrně snadno definovat, nemůžeme porovnávat s výstupy, jež nejčastěji mohou spočívat v navýšení stimulace, motivace, spokojenosti, dále ve změně myšlení a chování lidí, a ty je velmi obtížné kvantifikovat. Tento postoj měření sociální politiky podniku by si zasloužil určitě další vědecké zkoumání. Podobné problémy měřitelnosti dopadů sociální politiky podniku se vyskytují i v oblasti CSR, o kterém pojednává následující část textu.

9.3 Dopady sociální politiky podniku v oblasti CSR

Podstatu sociální politiky podniku lze vysvětlovat v podmínkách tržní ekonomiky tím, že sleduje především humanizaci společnosti (vytváření podmínek pro uspokojování lidských potřeb a pro důstojný život člověka), přínos pro zvýšení výkonnosti ekonomiky (vytváření podmínek pro rozvoj schopností jedinců a jejich následné uplatnění). Z tohoto tvrzení je zřejmé, že i zde platí

myšlenka, že každý společenský jev má své ekonomické, ale i sociální zázemí, jejichž aspekty se navzájem prolínají.

Dvě polohy existence zaměstnance, tj. svět práce i zázemí subjektu, nelze v současnosti dost dobře oddělit, zóna mezi nimi se neustále zmenšuje. Sociální politika by měla být právě tím nástrojem, který se o tuto zónu zajímá, a to v takové míře, která je akceptovatelná zaměstnancem i zaměstnavatelem a vede k sociální kohezi mezi těmito subjekty. Mezi současné trendy patří také sladování osobního a profesního života zaměstnanců, především žen, které odcházejí na mateřskou dovolenou a dále se starají o své děti.

Sociální politika podniku z pohledu CSR by měla především obsahovat etické důvody, jelikož základní hodnotou musí být úcta k člověku jako k jedinečné bytosti, a proto by firma měla vytvářet prostor pro působení základních morálních norem a etických kodexů.

Dopady sociální politiky podniku v oblasti CSR se například odrážejí v těchto rovinách:

Pověst firmy

Pověst firmy závisí na tom, jak dobře je schopna komunikovat se všemi zájmovými skupinami. Pro případ disertační práce jsou naší hlavní zájmovou skupinou nejen současní zaměstnanci, ale také potenciální a bývalí zaměstnanci. Systematická péče o dobré jméno společnosti v očích všech zájmových skupin je stále důležitějším nástrojem vytváření konkurenční výhody a získávání a udržování dlouhodobé pozice na trhu práce. Dobrá pověst je jedním z nejcennějších aktiv společnosti. Je dokonce jejím základním hodnotovým kamenem.

Dobré jméno společnosti pomáhá udržet stávající zaměstnance. Vytváření a řízení dobré pověsti zaměstnavatele na trhu práce je ovšem běh na dlouhou trať. Dobrou pověst nelze vytvořit ze dne na den, ale pouze systematickou a dlouhodobou komunikací se zaměstnanci, ale i ostatními subjekty trhu práce a musí vycházet z přesně nadefinované strategie.

Vztahy s okolím

Nástroje CSR, a to především v oblasti sociální, jsou důležitým pojítkem mezi firmou a místem, ve kterém působí. Hlavně v posledních letech se role podniků ve společnosti změnila. Firma již není vnímána pouze jako subjekt, který má produkovat výrobky nebo služby výhradně za účelem generování zisku. Očekávání jejího okolí jsou dnes podstatně větší. V oblasti sociální politiky podniku se jedná především o oblasti filantropie.

Termín filantrop pochází etymologicky z řeckého *filanthropos*, což je složenina dvou slov: *fil(os)* (milující) a *anthropos* (člověk). Termín filantrop je do češtiny běžně překládán jako lidumil. Filantropie je tedy láska k člověku, lidumilnost. Filantropie je chápána jako souhrn činností a chování, které vedou k vědomé podpoře druhých osob (jednotlivců, skupin, organizací). Liší se od altruismu, který je individuální iniciativou a je většinou omezen na nejbližší okolí. Filantropie se pokouší řešit problémy slabších či handicapovaných v širších souvislostech, koncepčně

a má tendenci se organizovat do celého systému péče o tyto problematické skupiny. Na nejobecnější rovině je vedena snahou dosáhnout vyšší kvality života jak jednotlivce, tak celé společnosti.¹⁵³

Dalo by se říci, že společensky odpovědná firma, která využívá sociální politiku podniku může dosahovat konkurenční výhodu na trhu práce. Např. zaměstnanci preferují daného zaměstnavatele, pokud mají jistotu, že se stará o své zaměstnance a vychází vstříc jejich znalostem, preferencím atd.

Nezanedbatelným faktem je také pozitivní vliv takto nastavené sociální politiky na náklady společnosti. Např. výše uvedená atraktivita zaměstnání ve společensky odpovědné firmě a z ní pramenící vyšší produktivita práce a loajalita zaměstnanců vede jednoznačně ke snížení transakčních nákladů na pracovní sílu firmy, jelikož nedochází k tak časté fluktuaci zaměstnanců.

Výše uvedené tvrzení vede k potvrzení trendu, že významnou část tržní hodnoty podniku tvoří také nehmotný majetek, intelektuální kapitál, pověst firmy atd., které jsou také do značné míry ovlivnitelné právě nástroji sociální politiky podniku.

9.4 Shrnutí

Kapitola hledala dopady sociální politiky podniku na podnikovou praxi, konkrétně jsme se zajímali o daňové dopady, dopady na personální činnost podniku a oblast CSR.

Využívání nástrojů sociální politiky má nesporné daňové dopady na zaměstnance a zaměstnavatele, avšak vždy jsou ovlivněny legislativou dané země, kde firma sídlí. Dopady v oblasti personální jsou také značné, a to především z titulu, že sociální politika je stále vnímána jako jeden z nástrojů personálních činností, ale i přes toto vnímání lze do této oblasti zahrnout velké množství změn, které mají nové efekty. Příkladem může být zavedení cafeteria systému, hodnocení výkonu zaměstnance a následné ohodnocení prostřednictvím preferovaných zaměstnaneckých výhod, následuje snaha o zvyšování vnímání hodnoty firmy pro zaměstnance atd. Novějším vlivem sociální politiky podniku je vliv v oblasti CSR, a to především v oblasti sociální, která vedle oblasti environmentální a ekonomické naplňuje myšlenku triple-bottom-line, která byla již několikrát v textu zmiňována. Tyto dvě oblasti dopadů (personální dopady, dopady v CSR) by si jistě zasloužili další vědecké pojednání především v oblasti psychologie práce, které se disertační práce bezprostředně nevěnuje, a právě dopady v této oblasti by mohly za jisté přinést další významnou skupinu vlivů sociální politiky podniku na podnikovou praxi, tentokrát z pohledu zaměstnance.

¹⁵³ Co je firemní filantropie? [online]. [cit. 05/2006] Dostupné z: <http://www.feminismus.cz/fulltext.shtml?x=171507>

Dalo by se říci, že sociální politika v podniku naplňuje následující aspekty:

- Vyšší zájem o zaměstnavatele na trhu práce → větší možnost výběru zaměstnance → výběr vhodného zaměstnance s dostatečnou hodnotou lidského kapitálu → zvyšování hodnoty lidského kapitálu firmy.
- Stabilizace pracovníků → stabilita znalostního kapitálu → není potřeba investovat do dalších školení → možnost odhalení zlepšovacích postupů → nová technicko-organizační opatření vedoucí k růstu výroby → udržování a rozšiřování hodnoty lidského kapitálu.
- Vzrůstající důvěra v zaměstnavatele → vzrůstající participace → znalost cílů a zakázek firmy → není potřeba přesčasová práce v podobě vypůjčených pracovních sil → snižování nákladů na výrobu, či poskytování služeb firmy.
- Stabilizace zákazníků → jsou často v kontaktu se zaměstnancem → pokud odchází → často zákazník odchází za ním → stabilita na trhu konečného produktu.
- Zvyšování příjmů zaměstnanců → prostřednictvím vhodně volených benefitů, úspory na dani z příjmů.
- Zahrnutí preferencí zaměstnanců do rozhodování → využití cafeteria systému výběru benefitů → efektivnější rozdělování prostředků na sociální politiky firmy → pokles nákladů na celý systém.
- Zvyšování sociálního kapitálu firmy.

Pojem sociální kapitál¹⁵⁴ zahrnuje také vztahy a interakci mezi pracovníky uvnitř firmy (vnitřní sociální kapitál) a interakci mezi pracovníky a jejím okolím, tzn. zákazníky, partnery, konkurencí apod. (vnější sociální kapitál).

Organizace, která je vůči pracovníkům lhostejná, neumožňuje jim se nejen ztotožnit se s podnikovými cíli, poté vytváří ve svých zaměstnancích sklon seskupovat se proti vedení organizace či působit proti jejím cílům. A často může docházet ke stávkám, fluktuaci zaměstnanců, nespokojenosti a následnému snižování produktivity práce pracovníků, což vše má za následek zvyšování nákladů na straně zaměstnavatele, neefektivitu a následnou destabilizaci firmy na trhu svých produktů. Následující část obsahuje výsledky empirického výzkumu zaměřeného na vnímání sociální politiky v podniku atd.

¹⁵⁴ Sociální kapitál je pojem zavedený P. Bourdieuem. Označoval tak souhrn sociálních konexí, počestnosti a vážnosti. Je to souhrn sociálních kontaktů. Obvyklá definice pojmu je asi tato: Kdo disponuje trvalou sítí vztahů k druhým lidem, které může využít k realizaci vlastních cílů, má sociální kapitál. V podmínkách rostoucí mobility a flexibility společností definici trochu upravíme: Sociální kapitál je vše, co můžeme využít k vybudování sociální sítě, díky níž snadněji dosahujeme svých cílů. Užžitná hodnota všech statků tenduje v předindustriálních společnostech k nule, protože jejich užívání není sociálně koordinováno. BĚLOHRADSKÝ, V. *Malý příruční slovník globalizac: deset hesel k porozumění a obraně*. [online]. [cit. 05/2006] Dostupné z: <<http://obcan.ecn.cz/index.shtml?apc=fj--1-131144&f=135717>>

10 Empirický výzkum

Z důvodu neexistence dat, která by reflektovala pohled a názory firem z ČR na téma sociální politika podniku, a jako podstatná součást předkládané doktorské disertační práce, byl v červenci 2006 iniciován průzkum, který byl nadefinován s cílem postihnout názor firem v ČR na pojem sociální politika podniku.

Cílem průzkumu bylo zejména odpovědět na několik zásadních otázek:

- Zda mají firmy jasný koncept sociální politiky podniku a zda plánují její rozšíření?
- Zda znají a využívají cafeterii?
- Proč se sociální politice podniku věnují a zda sledují tyto politiky i u konkurence?
- Jak vnímají sílu vlivu sociální politiky podniku v jejich společnosti?

Jako podmínka pro interpretaci výsledků průzkumu byla stanovena minimální nutná návratnost odpovědí alespoň 50 vyplněných anket od respondentů.

Průzkum probíhal ve dnech 10.7. – 25.7.2006 formou písemné ankety rozeslané elektronickou poštou, tímto způsobem bylo osloveno 250 firem z České republiky. Písemná podoba ankety je součástí přílohy D.

Oslovené firmy byly vybírány z www.inform.cz, a to podle počtu zaměstnanců. Byly osloveny firmy s počtem zaměstnanců nad 50, ostatní výběr byl zcela náhodný.

Osloveno bylo reálně 232, jelikož 18 anket nebylo doručeno díky zastaralému emailovému kontaktu.

Na anketu odpovědělo celkem 74 firem (což představuje návratnost 32 %)

Seznam zúčastněných firem, je přiložen v příloze E.

Vyhodnocení průzkumu bylo provedeno pomocí programu Excel.

10.1 Informace o respondentech

Jak již bylo uvedeno, průzkumu se zúčastnilo celkem 74 firem, což je návratnost 32 %. Tato míra návratnosti je dostačující a celkový počet získaných odpovědí pro zpracování do disertační práce je významný. Podrobnější data o respondentech jsou v následující tabulce č. 35.

TAB. 35 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O PROVEDENÉM VÝZKUMU

Základní údaje	Počet firem
Počet odpovědí	74
Zahraniční partner ve firmě	30
Samostatný koncept sociální politiky podniku má	48
Odpověď vyplnil/a	
Personalista	55
Majitel	2
Osoba s jiným pracovním zařazením	17
Počet z-ců u firem, které odpověděly	
1-250	16
251-500	16
501 a více	41
nebyl uveden počet zaměstnanců	1

Zdroj: Vlastní

Ze 74 odpovědí bylo 30 firem se zahraniční účastí, anketu ze 74 % vyplnili personalisté daného podniku, pouze ve dvou případech vyplnil dotazník majitel firmy, konkrétně se jedná o firmy: SWELL, spol. s r.o. (automobilový průmysl) a BOMACO-ROSSI s.r.o (sklářství), které obě patří do kategorie 1 - 250 zaměstnanců. Největší počet zastoupených firem byl v kategorii od 501 zaměstnanců a výše, jednalo se celkem o 41 firem. Zajímavou informací je, že 48 firem (65 %) uvedlo, že mají ve své firmě samostatný koncept sociální politiky podniku. Zajímavé zjištění bylo, že 12 firem (29 %) z kategorie 501 a více zaměstnanců nemá samostatný koncept sociální politiky ve svém podniku.

10.2 Vyhodnocení otázek

OTÁZKA 1:

Souhlas s výrokem:

„Firma by se vedle vytváření zisku měla také aktivně zajímat o spokojenost svých zaměstnanců“,

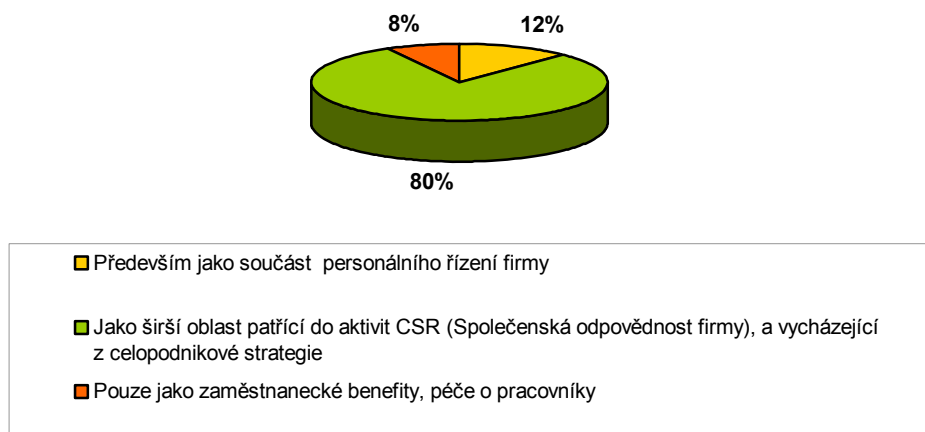
potvrdilo 100 % zúčastněných respondentů. Výsledek není překvapující, například podle průzkumu mínění firem v oblasti CSR, který provedl STEM pro BLF v roce 2004 se také velká část firem (99 % respondentů) ztotožňuje s výrokem: „Firma by se vedle vyváření zisku měla také aktivně angažovat ve prospěch společnosti, ve které vyvíjí své komerční aktivity.“¹⁵⁵

OTÁZKA 2:

Zajímavé zjištění přinesla otázka č. 2, která se zabývala vnímáním sociální politiky podniku ve vztahu k personálnímu řízení, CSR či pouze zaměstnaneckým výhodám a benefitům.

¹⁵⁵ Společenská odpovědnost firem. Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR [online]. [cit. 07/2006]
Dostupné z: <<http://www.blf.cz/publikace.htm>>

Překvapivých 80 % firem označilo sociální politiku podniku jako širší oblast patřící do aktivit CSR, která vychází z celopodnikové strategie. Vnímání sociální politiky podniku jako součást CSR je velice zajímavé a může potvrzovat rozšíření významu sociální politiky podniku v praxi, i výše uvedenou novou definici daného pojmu. Více viz obrázek č. 16.

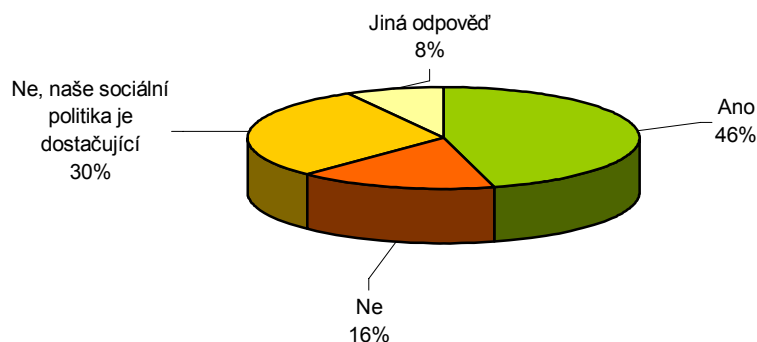


OBR. 16 VNÍMÁNÍ SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU, ANKETA 2006

Zdroj: Vlastní

OTÁZKA 3:

Tato otázka se zajímala o vývoj sociální politiky podniku do budoucnosti, zda firma má zájem o rozvoj této oblasti podnikového řízení. Celkem 46 % dotázaných firem uvedlo, že o budoucím rozvoji této oblasti uvažuje. Z tohoto výsledku je možné usoudit, že firmy začínají o sociální politice podniku uvažovat v rozšířeném kontextu. Více viz obrázek č. 17.

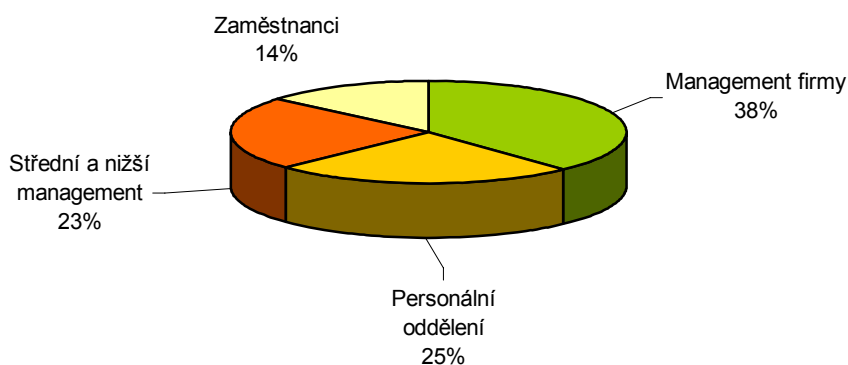


OBR. 17 PLÁNUJETE ROZŠÍŘENÍ SVÝCH AKTIVIT V OBLASTI SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU?, ANKETA 2006

Zdroj: Vlastní

OTÁZKA 4:

Otázka se pokusila zjistit názor na odpovědnost za sociální politiku v podniku. Jako možnosti odpovědných osob byly uvedeny: management, personální oddělení, střední a nižší management, zaměstnanci. Celkem 38 % firem se domnívá, že hlavní odpovědnost za tuto oblast nese především management firem, druhým nejvíce odpovědným je personální oddělení s 25 %. Zajímavé procento získala i skupina zaměstnanců (14 %), některé firmy: Deloitte Central Europe Limited, a. s. (poradenství) a DGS Druckguss Systeme, s.r.o. (slévárenství), dokonce uváděly zaměstnance na prvním místě odpovědnosti a management na místě posledním, tento trend není záračející, pouze může odrážet nové vnímání sociální politiky podniku, která vede směrem od zaměstnanců k vyššímu managementu a začíná se objevovat v zahraničí, obě tyto firmy také mají zahraničního partnera, ovšem tato souvislost nemusí být podstatná. Vyhodnocení otázky v obrázku č. 18.



OBR. 18 ODPOVĚDNOST ZA SOCIÁLNÍ CHOVÁNÍ FIRMY, ANKETA 2006

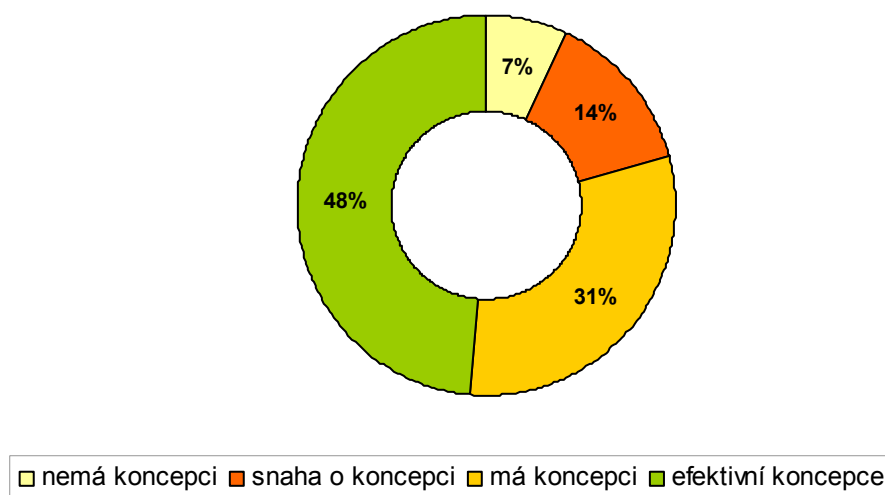
Zdroj: Vlastní

OTÁZKA 5:

V otázce 5, která zkoumala koncepčnost sociální politiky podniku, 48 % firem uvedlo, že jejich podnikový koncept sociální politiky podniku má zodpovědné osoby a dosahuje jasných výsledků, toto tvrzení u nich platí z více jak 76 %. Pouze 7 % firem ohodnotilo zodpovědné osoby, koncepčnost a dosahování výsledků své sociální politiky pod hodnotu 25 %. Pro přehlednost grafického vyhodnocení bylo nutno stanovit slovní škálu v následujícím znění:

- 0 – 25 %firma má nekonceptní sociální politiku podniku.
- 26 – 50 %.....firma vykazuje snahu o koncepci sociální politiky podniku.
- 51 – 75 %.....firma má určitou koncepci sociální politiky podniku.
- 76 -100 %.....firma má efektivní koncepci sociální politiky podniku.

Více viz obrázek č. 19.



OBR. 19 KVALITA SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKŮ (SOCIÁLNÍ POLITIKA NAŠEHO PODNIKU MÁ JASNÝ KONCEPT, ZODPOVĚDNÉ OSOBY A DOSAHUJE JASNÝCH TVRZENÍ), ANKETA 2006

Zdroj: Vlastní

OTÁZKA 6:

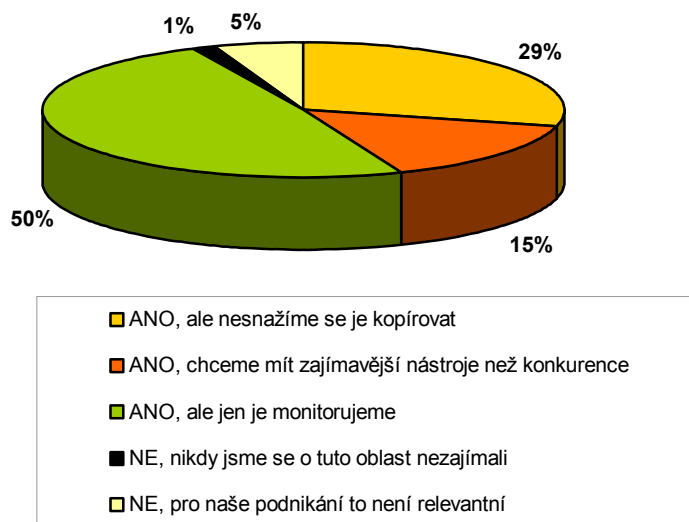
Tato otázka se zabývala systémem cafeteria. Jelikož se zahraniční i česká literatura tomuto pojmu velice věnuje a jedná se o velice diskutované téma v praxi mezi personalisty, tak 76 % firem tento pojem zná, přesto pouze pět firem daný způsob možnosti výběru zaměstnaneckých výhod ve svém podnikovém řízení skutečně využívá. Konkrétně se jedná o tyto firmy:

- Glaverbel Czech, a.s. (sklářství, zahraniční partner, 501 a více zaměstnanců),
- DGS Druckguss Systeme, s.r.o. (slévárenství, zahraniční partner, 1-250 zaměstnanců),
- Telefónica O2 Czech Republic, a.s. (telekomunikace, zahraniční partner, 501 a více z-ců),
- Komerční banka, a.s. (bankovníctví, zahraniční partner, 501 a více zaměstnanců),
- Třinecké železárny, a. s. (hutnictví, 501 a více zaměstnanců).

Zjištění o využívání cafeteria systému v české podnikové praxi není překvapivé, jelikož zavedení a správa systému s sebou přináší určité náklady a organizační změny. Pouze jedna firma, a to Třinecké železárny a. s. nemá zahraničního partnera. Zajímavé je i zavedení podobného systému u firmy s počtem zaměstnanců do 250, k tomu se vyjádřila Z. Popovičová (personalistka firmy DGS Druckguss Systeme, s.r.o.) : “Cafeterii využíváme v malé míře, zaměstnanci si můžou vybrat z lístků na různé sportovní nebo kulturní akce, tzn. že za odpracovaný měsíc mají nárok na 1 lístek a můžou si vybrat buď bazén, saunu, posilovnu, operu, činohru. Lidé v naší firmě tento systém oceňují, také se domnívám, že je dobrý nápad nechat na zaměstnanci, co chce podniknout a nepřidělovat výhody plošně bez rozdílu.”

OTÁZKA 7:

Otázka č. 7 se zaměřila na znalost sociální politiky podniku konkurenčních firem, z pěti možných odpovědí se nejčastěji objevovala odpověď: „ANO, ale jen ji monitorujeme“, a to z 50 %. Více viz vyhodnocení na obrázku č. 20, z kterého jednoznačně převažuje odpověď ano, kdy se firmy zajímají o sociální politiku svých konkurentů, avšak vždy z rozličných důvodů. Pouze 6 % firem tuto problematiku u své konkurence nesleduje.



OBR. 20 ZNALOST KONKURENČNÍ SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU, ANKETA 2006

Zdroj: Vlastní

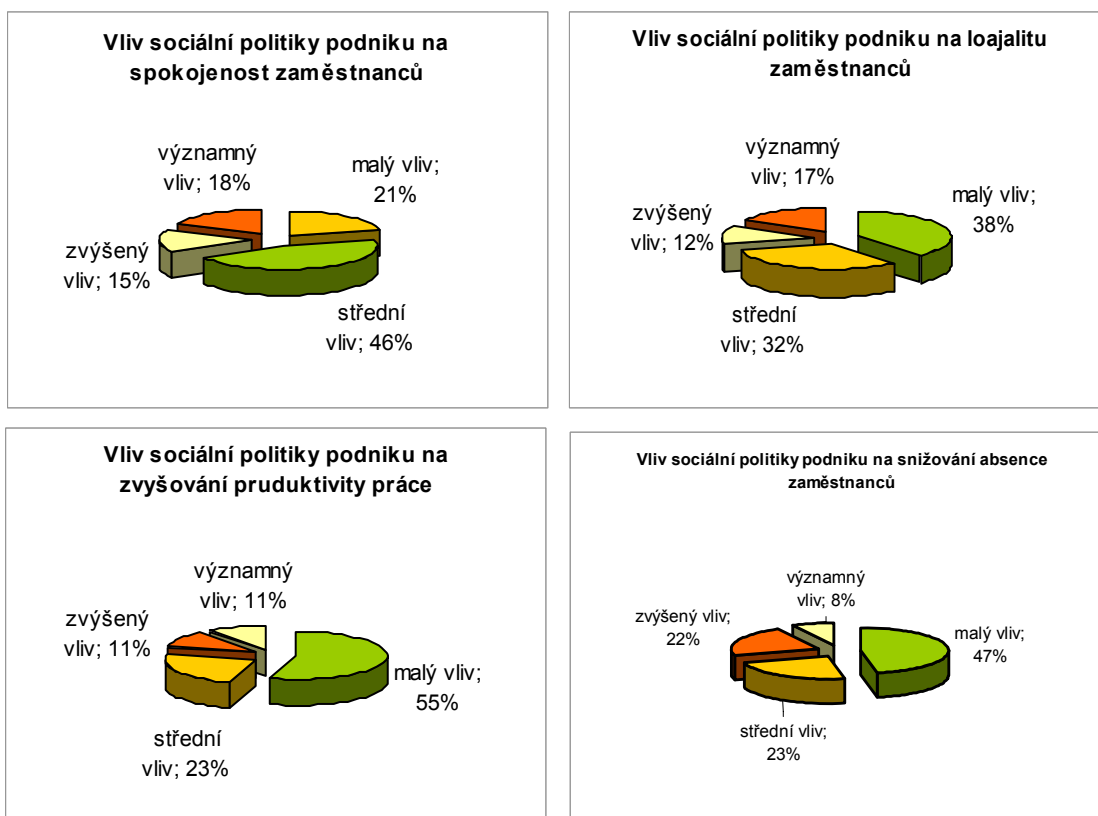
OTÁZKA 8:

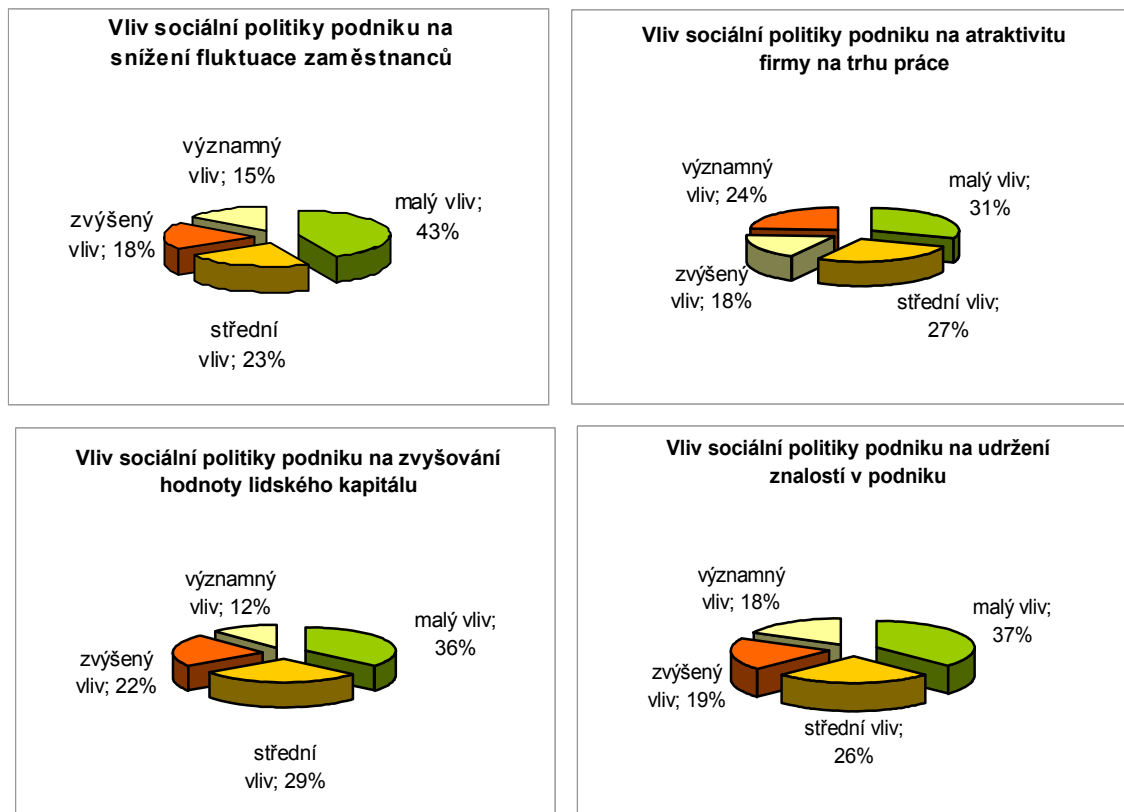
Nejzajímavější a zároveň nejrizikovější otázkou z hlediska odpovědí se stala otázka č. 8. Otázka byla zaměřena na zjištění vlivu sociální politiky podniku na: spokojenost zaměstnanců, loajalitu zaměstnanců, zvyšování produktivity práce, snižování absence zaměstnanců, snížení fluktuace zaměstnanců, atraktivitu firmy na trhu práce, zvyšování hodnoty lidského kapitálu, udržení znalostí v podniku. Ohodnocení vlivu sociální politiky podniku na dané oblasti vykázalo vysokou míru subjektivity respondentů, kteří mohli využívat hodnocení síly vlivu v rozsahu 0 - 100 %. Odpovědi v jednotlivých oblastech se pohybovaly v rozmezí 10 - 100 %. Přesto byly odpovědi vyhodnoceny a o výsledcích pojednávají obrázky, které jsou označeny jako soubor obrázků č. 21.

Pro přehlednost grafického vyhodnocení byla zvolena slovní škála:

- 0 – 25 %malý vliv
- 26 – 50 %.....střední vliv
- 51 – 75 %.....zvýšený vliv
- 76 – 100 %.....významný vliv

K této otázce lze dodat, že ověření vlivu sociální politiky podniku na podnikovou praxi je zatím více subjektivní, neexistují zatím vhodné všeobecně přijímané ukazatele, které vykazují dopady této oblasti na podnikovou praxi, a proto i názory respondentů jsou značně rozličné a nepodložené měřitelnými výstupy. Následující přehled grafů bude ponechán bez komentáře, v závěru bude uveden síťový graf, který celou problematiku shrne.



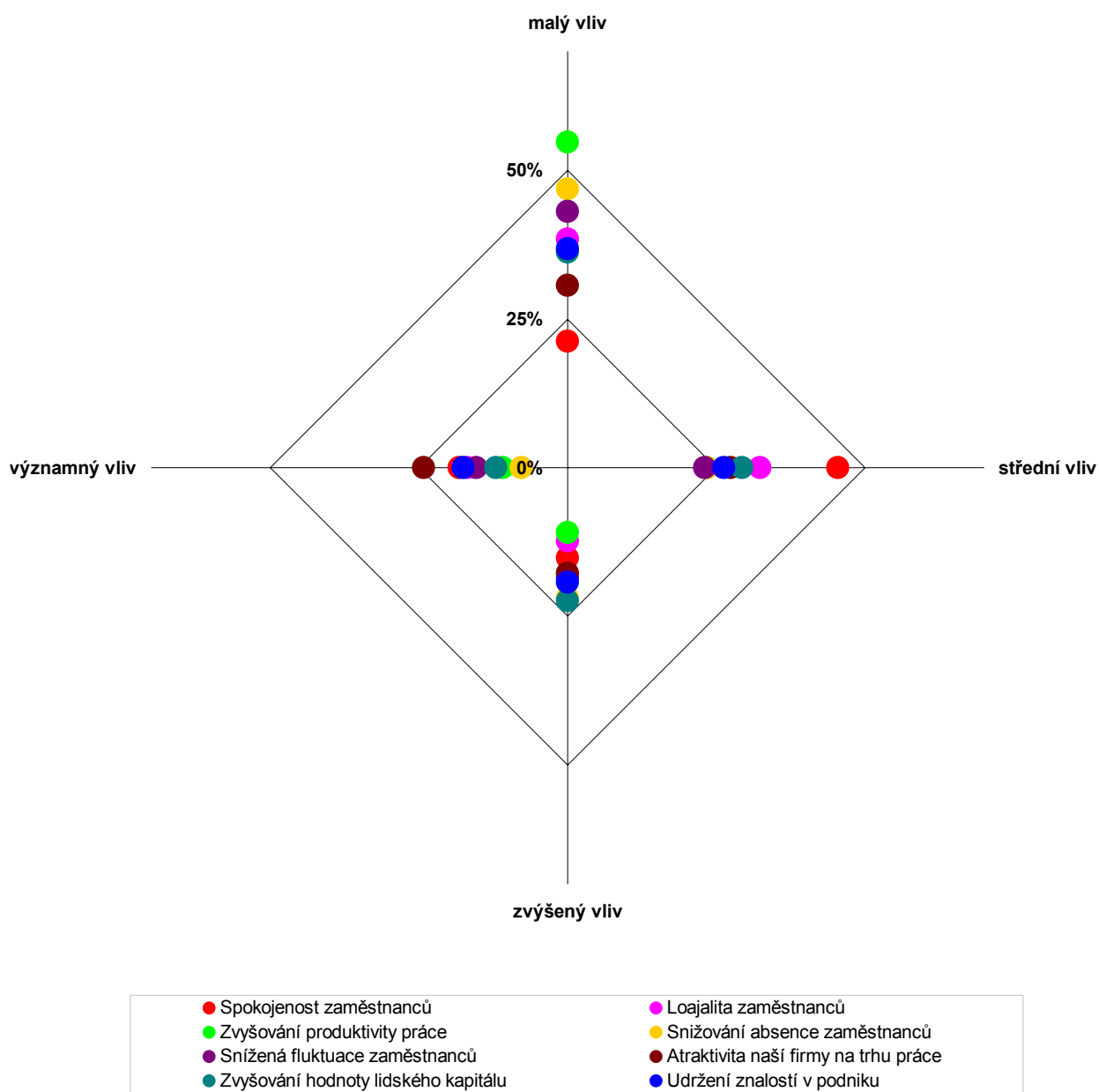


OBR. 21 SOUBOR OSMI GRAFŮ – VLIVY SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU NA PODNIKOVOU PRAXI, ANKETA 2006

Zdroj: Vlastní

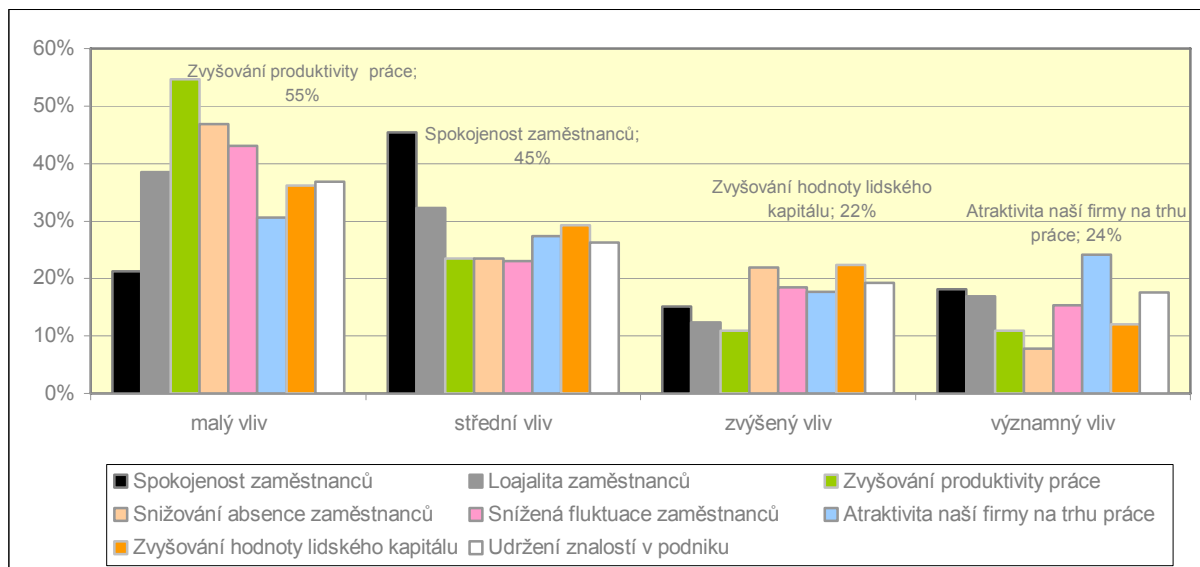
Výše uvedené grafické vyhodnocení vykázalo u většiny oblastí malý vliv sociální politiky podniku pouze v oblasti spokojenosti zaměstnanců má sociální politika podniku vliv střední. Skupina výše uvedených jednotlivých grafů je kvůli přehlednosti shrnuta do následujícího paprskového grafu a sloupcového grafu. Které se snaží v rámci vlivů určit významnost konkrétních oblastí. Paprskový graf je ovšem v tomto výkladu potřeba chápat odlišněji, než v běžném provedení.

Na jednotlivých osách se vyskytují síly vlivu od malého vlivu až po vliv významný. Na těchto osách je měřeno procento zastoupení dané odpovědi u respondentů v rozsahu 0 - 100 %. Například 55 % dotázaných firem se domnívá že, vliv sociální politiky podniku na zvyšování produktivity je malý, do osy malého vlivu bude zaneseno 55 % odpovědí, 23 % dotázaných přiřadilo střední vliv v oblasti produktivity práce, a proto bude na osu středního vlivu zaneseno 23 % odpovědí, 11 % respondentů usuzuje na zvýšený a významný vliv, proto bude na dané osy zaneseno 11 % odpovědí. Spojením těchto 4 bodů dostaneme určitou plochu. Ovšem tato plocha v našem uvažování není významná, jelikož u každého vlivu se jedná o stejnou plochu, vždy dá dohromady 100 % vlivu. V našem případě nás zajímá především rozložení vrcholů a možnost vizuálního porovnání právě těchto vrcholů, které představuje obr. č. 22. Rozložení vrcholů může být patrné i z jiného grafického aparátu, využijeme sloupcového grafu (obrázek č. 23), který poukazuje na stejné výsledky jako obrázek č. 22., slovní vyhodnocení k uvedeným obrázkům následuje pod sloupcovým grafem



OBR. 22 SÍLA VLIVŮ SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU NA PODNIKOVOU PRAXI – PAPRSKOVÝ GRAF, ANKETA 2006

Zdroj: Vlastní



Zdroj: Vlastní

OBR. 23 SÍLA VLIVŮ SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU NA PODNIKOVOU PRAXI – SLOUPCOVÝ GRAF, ANKETA 2006

Z výše uvedených grafických aparátů lze jistit nejvíce shodných odpovědí v daném vlivu.

Malý vliv

Největší počet odpovědí v oblasti malého vlivu sociální politiky podniku získala oblast zvyšování produktivity práce, tzn. 55 % respondentů se domnívá, že sociální politika podniku má malý vliv na zvyšování produktivity práce.

Střední vliv

V oblasti středního vlivu získala největší počet odpovědí spokojenost zaměstnanců. Celých 45 % respondentů se shodlo, že sociální politika podniku má střední vliv na spokojenost zaměstnanců.

Zvýšený vliv

V této oblasti se nejvíce respondentů (22 %) vyjádřilo o zvýšeném vlivu sociální politiky podniku na zvyšování hodnoty lidského kapitálu. Výše uvedené procento může být zapříčiněno tím, že do sociální politiky podniku se v praxi často zařazuje i vzdělávání, které zvyšování hodnoty lidského kapitálu doprovází.

Významný vliv

Největší procento odpovědí (24 %) ve významné vlivu sociální politiky na podnikovou praxi získala oblast atraktivity firmy na trhu práce. Není překvapivé, že se tento vliv v dané kategorii umístil na prvním místě, o tomto vlivu se mluví nejen v literatuře, ale firmy často provádějí výzkumy s novými zaměstnanci o tom, co je pro ně atraktivní a sociální politika podniku (či zaměstnanecké výhody), bývá často uváděna.

Otázka byla koncipována tak, aby posoudila vliv sociální politiky podniku na podnikovou praxi. Podařilo se prokázat, že respondenti se u většiny kategorií domnívají, že sociální politika podniku na dané oblasti vykazuje malý vliv čili 0 - 25 %, pouze u spokojenosti zaměstnanců se prokázal střední vliv sociální politiky podniku. Avšak je nutné si uvědomit, že na dané oblasti působí velké množství dalších faktorů, a proto i tato síla vlivu sociální politiky není nezanedbatelná.

I přes toto hodnocení lze určit, kde je sociální politika podniku nejméně vlivná, a kde její vliv je naopak vyšší. K tomuto závěru slouží paprskový graf, či výše uvedený sloupkový graf.

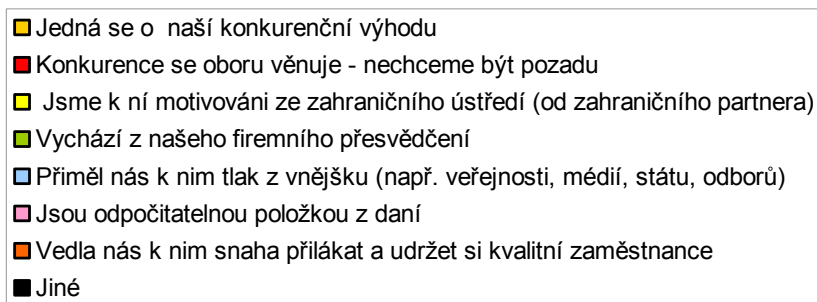
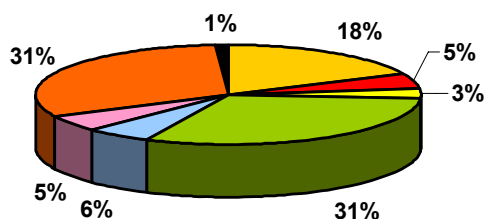
Nejvíce respondentů v oblasti malého vlivu se shodlo, že sociální politika podniku má malý vliv na zvyšování produktivity práce, v oblasti středního vlivu je největší počet schopných odpovědí přiřazen spokojenosti zaměstnanců. Největší počet odpovědí ve zvýšeném vlivu sociální politiky podniku získala oblast zvyšování hodnoty lidského kapitálu, u významného vlivu nejvíce odpovědí získala atraktivity firmy na trhu práce.

OTÁZKA 9:

Předposlední otázka se věnovala důvodu, proč se podniky věnují sociální politice podniku. Ze sedmi předem stanovených odpovědí se nejčastěji vyskytovali tyto odpovědi, které jsou seřazeny podle důležitosti, kterou jim věnovali respondenti. Firmy provádějí sociální politiku podniku především z těchto důvodů:

- Vedla nás k nim snaha přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance.
- Vychází z našeho firemního přesvědčení.
- Jedná se o naši konkurenční výhodu.

Více viz grafické vyhodnocení na obrázku č. 24.



OBR. 24 PROČ SE PODNIKY VĚNUJÍ SOCIÁLNÍ POLITICE PODNIKU?, ANKETA 2006

Zdroj: Vlastní

OTÁZKA 10:

Na tomto místě byl věnován prostor všem respondentům k volnému vyjádření k sociální politice podniku. K problematice se vyjádřilo celkem 15 respondentů, pro zajímavost budou některé názory uvedeny.

Státní tiskárna cenin, státní podnik

Obor podnikání: polygrafie

Počet zaměstnanců: 563

„Zaměstnanecké benefity obecně jsou až druhořadé při rozhodování o nástupu do podniku, prvořadé jsou mzdy jako takové, v tomto ohledu nemůžeme jako státní podnik i při propracované sociální politice firmy konkurovat komerční sféře.“

První brněnská strojírna Velká Bíteš, a. s

Obor podnikání: strojírenství

Počet zaměstnanců: 800

„Ve firmě s více zaměstnanci přináší sociální program jenom malý efekt. Zaměstnanci mají sklon vnímat výhody jako samozřejmost a jejich výkon, loajalitu nebo spokojenost to téměř neovlivní.“

Columbia press, a.s.

Obor podnikání: polygrafická výroba

Počet zaměstnanců: 58

„Myslím si, že u podniků v České republice chybí skutečná celková odpovědnost (nejen vůči zaměstnancům, ale i vůči životnímu prostředí, atd.). Písemně formulované politiky (všech možných oblastí managementu - personální, sociální, environmentální, atd.) českých podniků se bohužel

stávají často pouze nástrojem prezentace zájmu vedení o danou oblast, ale reálné naplňování těchto politik v praxi příliš nefunguje.“

Magna Cartech spol. s r.o.

Obor podnikání: lisování a svařování kovových předmětů, kovoobrábění

Počet zaměstnanců: 400

„Sociální politiku možná více oceňují technicko-hospodářští pracovníci, pracovníci ve výrobě by uvítali zvyšování platu.“

Securitas ČR s.r.o

Obor podnikání: služby v oboru soukromé bezpečnosti

Počet zaměstnanců: 1500

„Sociální politika má jistě svůj význam v každé firmě, ale je také nutné vycházet z toho, jaký druh zaměstnanců společnost zaměstnává. Většinu našich zaměstnanců zajímá pouze mzda na výplatní pásce a nestojí o žádné poukázky na kulturu, dovolenou apod. protože tyto aktivity ve svém osobním životě neprovozuje. Dále ani nemají zájem o příspěvky na penzijní pojištění apod. ačkoliv to naše společnost poskytuje.“

10.3 Shrnutí

Na základě návratnosti, která byla 32 %, je průzkum považován za úspěšný, jedná se o 74 vyplněných dotazníků. Tuto návratnost lze pokládat za potvrzení faktu, že téma sociální politika podniku je pro dané firmy zajímavé.

Až 46 % respondentů také plánuje do budoucna rozšíření své sociální politiky podniku.

Nicméně 68 % oslovených firem zůstalo bez odezvy. Tento fakt může být zapříčiněn elektronickým rozesíláním na adresu podniku, nikoliv na adresu konkrétní osoby, dále dobou rozesílání ankety, a to v měsíci červenci, kdy většina lidí čerpá řádnou dovolenou, dále nutností vyplnění ankety během 14 dní, což má opět vztah k čerpání dovolených.

Podstatné závěry

- 100 % souhlasí s výrokem : *„Firma by se vedle vytváření zisku měla také aktivně zajímat o spokojenost svých zaměstnanců“.*
- 80 % označilo sociální politiku podniku jako širší oblast patřící do aktivit CSR, která vycházející z celopodnikové strategie.
- 46 % uvedlo, že plánuje v budoucnosti rozvíjet sociální politiku ve svém podniku.
- 38 % se domnívá, že hlavní odpovědnost za oblast sociální politiky podniku nese především management firem. Odpovědnost zaměstnanců za tuto oblast činí 14 %.

- 65 % uvedlo, že mají v podniku samostatný koncept sociální politiky podniku, dále 48 % uvedlo, že jejich podnikový koncept sociální politiky podniku má zodpovědné osoby a dosahuje jasných výsledků. Toto tvrzení u nich platí z více jak 76 %.
- 76 % zná pojem cafeteria, přesto pouze pět firem daný způsob možnosti výběru zaměstnaneckých výhod ve svém podnikovém řízení skutečně využívá.
- Vliv sociální politiky podniku na: loajalitu zaměstnanců, zvyšování produktivity práce, snižování absence zaměstnanců, snížení fluktuace zaměstnanců, atraktivitu firmy na trhu práce, zvyšování hodnoty lidského kapitálu, udržení znalostí v podniku vykazuje malý vliv, čili 0 - 25 %. Pouze v oblasti spokojenosti zaměstnanců se potvrdila střední síla vlivu sociální politiky podniku. Pokud nás zajímá největší shoda odpovědí respondentů v daném vlivu můžeme tvrdit, že v malém vlivu nejvíce odpovědí získala oblast zvyšování produktivity práce, ve středním vlivu se jednalo o spokojenost zaměstnanců, největší procento odpovědí ve zvýšeném vlivu získala oblast zvyšování hodnoty lidského kapitálu, ve významném vlivu se jednalo o oblast atraktivity zaměstnavatele na trhu práce.

11 Závěr

Doktorská disertační práce se zabývala sociální politikou podniku a jejími dopady na podnikovou praxi. Práce přináší komplexní a dosti široký záběr pohledů na danou problematiku, vytváří novou definici sociální politiky podniku, hledá její nástroje a dopady na podnikovou praxi v oblasti daňové, personálního řízení a v oblasti společenské odpovědnosti firem, a stává se tak ucelenější publikací na dané téma.

Doktorská disertační práce naplnila zadané cíle:

- 1) Vazba na poli makroekonomickém byla nalezena především v oblastech subjektů sociální politiky státu, podnikového zaopatření, aktivitách sociální politiky státu a v určení významu sociální politiky podniku v daném modelu sociální politiky státu. Mikroekonomická oblast identifikovala vztahy ve vybraných oblastech teorie veřejných statků a teorie her. Opět se podařilo potvrdit, že vazba sociální politiky podniku na dané ekonomické teorie je významná. Např. v oblasti možného financování sociální politiky státu z prostředků soukromého sektoru. Tato část by si zasloužila další samostatné vědecké pojednání.
- 2) Na základě nedostatečné definice pojmu sociální politika podniku v české literatuře, bylo přistoupeno k novému určení daného pojmu, který otevírá především vazby sociální politiky podniku s oblastí Corporate Social Responsibility a odvrací se od současného zúženého pohledu na danou problematiku pouze prostřednictvím zaměstnaneckých výhod, či péče o pracovníky. Tato část je doplněna širším pohledem na nástroje sociální politiky podniku, konkrétně se jedná o zákonné, smluvní a dobrovolné nástroje.
- 3) Určení dopadů sociální politiky podniku na podnikovou praxi bylo zpracováno především z pohledu daňového. Dopady v této oblasti jsou významné jak na straně zaměstnavatele, tak zaměstnance. Dopady v oblasti personálního řízení a společenské odpovědnosti firmy byly zpracovány jako názory autorky disertační práce, a byly propojeny s oblastí sociální politiky podniku. Výsledky empirického průzkumu, také zkoumaly dopady sociální politiky podniku, tentokrát z pohledu podnikové praxe, konkrétně mezi 74 respondenty z podnikatelského prostředí ČR. Oblast dopadů sociální politiky podniku na podnikovou praxi, by si jistě zasloužila další vědecké pojednání například v oblasti psychologie práce, či vytvoření matematicko-ekonomického aparátu, který by dané dopady v praxi mohl vyjádřit (měřit).

Před potvrzením i či vyvrácením hypotézy:

„Sociální politika podniku se stává důležitým nástrojem v podnikové praxi. Existují dopady jejích nástrojů a stávají se stimulem k tomu, aby manažeři firem začali usilovat o zařazení nástrojů sociální politiky podniku do svých budoucích rozhodnutí.“

Je vhodné zdůraznit i jiný názor:

„Sociální péči poskytují státní služby – proč by měl průmysl, obchod a soukromý sektor duplikovat to, co už tady existuje? Soukromé záležitosti zaměstnanců a jejich mimopracovní zájmy by se neměly týkat jejich zaměstnavatelů.“

K potvrzení zadané hypotézy a vyvrácení uvedeného názoru slouží především kapitola č. 9. a 10.

Existují ekonomické argumenty, a to především daňové dopady nástrojů sociální politiky podniku, které byly uvedeny v kapitole č. 9.1. V případové studii, kde byly zaměstnancům firmy A místo peněz poskytnuty stravenky, životní pojištění, penzijní připojištění a nepeněžní dar, bylo vyjádřeno, že celková úspora pro zaměstnavatele na jednoho zaměstnance za rok u takto nastaveného systému sociální politiky podniku bude činit 8 295 Kč. Pokud uvažíme, že zaměstnavatel má např. 20 zaměstnanců této kategorie, dosáhne roční úspora 165 900 Kč. Úspora pro zaměstnance je také zřejmá, a to ve výši 9 231 Kč úspor na dani z příjmu, na sociální pojištění činí úspora 1 896 Kč, a na zdravotním pojištění 1 067 Kč, což celkem činí 12 193 Kč. Pokud dále bude odečtena povinnost doplatit zbylou cenu stravenek u zaměstnance firmy A (45 % ze 70 Kč x 200 dní), což je 6 300 Kč, stále je přínos pro zaměstnance vyšší o 5 893 Kč. V kapitole jsou uvedeny i další vzorové příklady, které vedou k úsporám na daních, sociálním a zdravotním pojištění, a to jak na straně zaměstnavatele, tak zaměstnance.

Dalším ekonomickým aspektem, může být vztah k produktivitě práce. Na základě empirického výzkumu mezi 74 firmami z ČR se sice došlo k závěru, že vliv sociální politiky podniku na zvyšování produktivity práce je malý. Přesto je vhodné si uvědomit, že pokud zaměstnanec má osobní problémy, obavy či nejistotu na pracovišti, může to mít naopak vliv na snížení produktivity práce. Je možné vyvodit, že sociální politika podniku nevykazuje přímý vliv na růst produktivity, avšak může minimalizovat její pokles.

Praktickým argumentem ve prospěch sociální politiky podniku je fakt, že sociální politika podniku pomáhá zlepšovat pověst firmy jako dobrého zaměstnavatele, a tak může přispět k získání kvalitních zaměstnanců. V empirickém výzkumu se tato oblast prokázala být také podstatnou.

Výzkum dále vykázal střední vliv sociální politiky podniku na spokojenost zaměstnanců. U oblastí: loajalita zaměstnanců, zvyšování produktivity práce, snižování absence zaměstnanců, snížení fluktuace zaměstnanců, atraktivita firmy na trhu práce, zvyšování hodnoty lidského kapitálu, udržení znalostí v podniku vykazuje sociální politika malý vliv. Oblast malého vlivu je definována v rozmezí 0 – 25 %, a proto i přes označení „malý“, není vliv zanedbatelný, jelikož na dané oblasti působí velké množství dalších faktorů, a proto i tato síla vlivu sociální politiky není zcela bez významu.

Pokud se zaměříme na společenské argumenty pro využívání sociální politiky podniku je potřeba zmínit propojení této oblasti s Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem), které znamená dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních

firemních operací v interakci s vnitřním i vnějším okolím. V této souvislosti je nesmírně důležité hodnocení činnosti firmy jejím okolím, což může výrazně ovlivnit její image a koneckonců i její komerční úspěšnost.

„Sociální politika podniku“ představuje pojem, jenž by si zasloužil hlubší vědecké rozpracování, a také širší publicitu mezi odbornou veřejností. Ve vztahu k otázkám sociální politiky podniku, jejímu přesnému definování a vymezení jejich dopadů jsou si nejistí experti i profesionálové, u podnikatelské veřejnosti je povědomí o nástrojích široké, ale efektivita jejich použití a následné dopady celé sociální politiky podniku jsou v praxi zatím málo ověřovány.

Praktický význam disertační práce je možné vidět především v tom, že poskytuje jeden z prvních ucelených textů zaměřených na problematiku sociální politiky podniku, vytváří novou definici, třídí nástroje sociální politiky podniku, hledá dopady na podnikovou praxi, poukazuje na vazby v oblasti mikro a makroekonomie, a na základě empirického výzkumu identifikuje názory firem z českého podnikatelského prostředí. Celá práce se může stát odrazovým můstkem pro další oblast vědeckého rozboru, a to například v těchto oblastech:

- možnosti měření dopadů sociální politiky podniku na podnikovou praxi,
- zpracování optimální sociální politiky podniku pro danou firmu,
- hledání dalších makroekonomických a mikroekonomických vazeb s danou oblastí,
- určení vazeb sociální politiky podniku s problematikou sociálního kapitálu

Dalším přínosem je otevření tématu na vědecké půdě, jelikož sám pojem sociální politika podniku je stále do jisté míry ideologicky zatížen aktivitami typickými pro centrálně řízené hospodářství. Přiblížení se k tématu je patrné i v praxi. Empirický výzkum prokázal, že 46 % firem plánuje v budoucnosti rozšíření aktivit v oblasti sociální politiky podniku a již 48 % firem uvedlo, že jejich současný podnikový koncept sociální politiky podniku má zodpovědné osoby a dosahuje jasných výsledků. I Evropská unie se domnívá, že péče o zaměstnance a jejich rozvoj má budoucnost a v ČR podporuje zavedení standardu Investors in People.¹⁵⁶ Politika ČR také posupně uvažuje o propojení sociální politiky státu se sociální politikou podniku, a to v oblastech zákonných nástrojů, konkrétně v oblasti placení nemocenských dávek zaměstnancům, ale i v dalších oblastech.

Předkládaná disertační práce naplnila všechny výše uvedené cíle, potvrdila hypotézu, autorka se domnívá, že je vhodné toto dílo zakončit některými zajímavými myšlenkami, které mohou vyvolat další polemiku v dané oblasti:

¹⁵⁶ Standard Investors in People je účinný nástroj, díky kterému se podniky naučí efektivně pracovat se svými zaměstnanci. Propojuje všechny prvky personální politiky od vzdělávání přes systém hodnocení až po zvládnutí interní komunikace se strategickými postupy podniku jako celku. Má zejména v rámci Evropské unie značný zvuk a je jediným mezinárodně uznávaným standardem v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, více viz příloha F.

„Organizace, která je vůči zaměstnancům lhostejná, jim nejen brání ztotožnit se s podnikovými cíli, ale vytváří ve svých zaměstnancích sklon se seskupovat proti vedení organizace či působit proti jejím cílům.“

„Dalo by se říci, že otázka by neměla být položena ve smyslu „Proč sociální politika podniku“, ale spíše „Jaká sociální politika podniku“.“

„Neptat se kolik sociální politika stojí? Ale raději jak funguje? To znamená, zda-li nástroje a prostředky jsou součástí firemních hodnot, vizí, firemní kultury a v neposlední řadě také strategií.“

„Při sociální politice zbytečně neplýtvat penězi a uvědomit si, že na prvním místě je zájem firmy, ne zájem jednotlivce, což znamená, že jde nejen o pečovatelskou politiku, ale o politiku, jež investuje do lidského kapitálu a sociálního kapitálu a jeho produktivity“

Citace

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] *Averting the Old Age Crisis. Policies to Protect The Old and Promote Growth*. New. The World Bank, 1994. New York: Oxford University Press, 1994, přeložil Vostatek, J.
- [3] BARTONÍČKOVÁ, M. *Kafeteria jako prostředek motivace*. [online]. [cit. 01/2006] Dostupné z: <<http://www.expand-media.cz/kancelar/obsah/praxe/2003/01/01.htm>>
- [4] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- [5] BĚLOHRADSKÝ, V. *Malý příruční slovník globalizace: deset hesel k porozumění a obraně*. [online]. [cit. 05/2006] Dostupné z: <<http://obcan.ecn.cz/index.shtml?apc=fj--1-131144&f=135717>>
- [6] *Benefits in Kind*. [online]. [cit. 07/2006] Dostupné z: <<http://www.finance-glossary.com/terms/benefits-in-kind.htm?ginPtrCode=00000&id=140&PopupMode=false>>
- [7] *Benefits, Flexible Benefits, 2004*. [online]. [cit. 01/2006] Dostupné z: <<http://www.employeebenefits.co.uk/default.asp?nSection=0&refer=Research>>
- [8] BLAŽEK, L., DOLEŽALOVÁ, K., KLAPKOVÁ, A. *Společenská odpovědnost podniků*. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, Working paper č. 9/2005. ISSN1801-4496. [online]. [cit. 04/2006] Dostupné z: <<http://www.econ.muni.cz/centrum/papers/wp2005-09.pdf>>
- [9] BŘEŇKOVÁ, I. *Vyhodnocení kolektivních smluv 2000*. [online]. [cit. 03/2006] Dostupné z: <http://osz.cmkos.cz/CZ/Z_tisku/Bulletin/02_2001/members_vyhodnoceni_KS.html>
- [10] BURR, R., GIRARDI, A. *Intellectual Capital: More than the Interaction of Competence x Commitment*. Australian Journal of Management, 2002, Special Issue. ISSN 1327-2020.
- [11] BURTON, T., B., McFADDEN, J. *Employee Benefits*. Chicago: Dearborn Trade Publishing, 2000. ISBN 0793139600.
- [12] BUTLER, R. J. *The Economics of Social Insurance and Employee Benefits*. Springer, 1996. ISBN 0792382668.
- [13] CARROLL, A., B. *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct*. *Business and Society*, 1999, Vol. 38, No. 3, přeložil Blažek, Doležalová, Klapková
- [14] *Co je firemní filantropie?* [online]. [cit. 05/2006] Dostupné z: <<http://www.feminismus.cz/fulltext.shtml?x=171507>>
- [15] ČEPELKA, O. *Průvodce neziskovým sektorem EU*. 2.díl. Liberec: Omega, 2003. ISBN 80-902376-4-9 uvedeno v *Sociální ekonomika a NNO v ČR*. Centrum pro výzkum neziskového sektoru a Nadací rozvoje občanské společnosti 2005. [online]. [cit. 07/2006] Dostupné z: <<http://www.scmvd.cz/download/SocekonomieaNNO-CVNS2005.pdf>>
- [16] DEFOURNY, J. *Sociální podniky v rozšířené Evropě – Koncept a skutečnosti*. [online]. [cit. 07/2006] Dostupné z: <http://www.scmvd.cz/download/Socialnipodniky_Defourny_EMES1.doc>
- [17] DOKTOROVÁ, B. *Sociální politika podniku*. Praha: DeskTop Publishing FF UK, 1996.
- [18] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Kafetéria systém a jeho účinné využívání při motivaci zaměstnanců*. [online]. [cit. 01/2006] Dostupné z: <<http://www.hrportal.cz/?sekce=3&uroven=2&obsah=0&cid=102676>>
- [19] *EBRI Databook on Employee Benefits*. p. 6. [online]. [cit. 01/2006] Dostupné z: <<http://www.ebri.org/pdf/publications/books/databook/DB.Chapter%2003.pdf>>
- [20] ERLÉDY, E. *Baťa, švec, který dobyl světa*. Zlín: Archa, 1990. ISBN 59–078-90.

- [21] *Flexible Benefits, The key drivers changing attitudes to flex schemes*, 2003. [online]. [cit. 01/2006] Dostupné z: <<http://www.employeebenefits.co.uk/default.asp?nSection=0&refer=Research>>
- [22] *Fringe benefits*. [online]. [cit. 07/2006] Dostupné z: <http://www.adviceguide.org.uk/index/life/tax/fringe_benefits.htm>
- [23] *Green Paper*. European Communities. 2001 [online]. [cit. 02/2006] Dostupné z: <http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/index.htm>
- [24] GROS, I. *Kvantitativní metody v manažerském rozhodování*. Praha: GRADA Publishing, 2003. ISBN 80-247-0421-8.
- [25] HÁLA, J. *Vnitropodniková sociální politika*. Praha: VUPSV, 2000. [online]. [cit. 05/2006] Dostupné z: <<http://www.vupsv.cz/VnitSP.pdf>>
- [26] HARTZ, P. *Job revolution – Nové trendy ve světě práce*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-067-8.
- [27] HATINA, M. *Mohou být investice do motivace dlouhodobě efektivní?* [online]. [cit. 01/2006] Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/1-10084840-12497560-q0r100_detail-d3>
- [28] HOLMAN, R. *Ekonomie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1999. ISBN 80-7179-255-1.
- [29] HUNČOVÁ, M. *Ekonomický rozměr občanské společnosti*. Ústí nad Labem: FSE ÚJP, 2004. ISBN 80-7044-605-6, s. 138, uvedeno v *Sociální ekonomika a NNO v ČR*. Centrum pro výzkum neziskového sektoru a Nadací rozvoje občanské společnosti 2005. [online]. [cit. 07/2006] Dostupné z: <<http://www.scmvd.cz/download/SocekonomieaNNO-CVNS2005.pdf>>
- [30] JANOUSHKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: GRADA Publishing, 2005. ISBN 80-247-1364-0.
- [31] JUPA, I., VITOUŠKOVÁ, P., BURSÍKOVÁ, I. *Společenská odpovědnost firem*. AISIS, 2003. [online]. [cit. 04/2006] Dostupné z: <http://www.sof.cz/download%5C781_03_aisis%20bro%C5%BEura%20sof.pdf>
- [32] KADERÁBKOVÁ, B. *Externalita* [online]. [06/2006] Dostupné z: <http://etext.czu.cz/php/skripta/kapitola.php?titul_key=60&idkapitola=29>
- [33] KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika: zaměstnanec - zaměstnavatel - stát - vztahy - práva - povinnosti*. Praha: Pragoeduca, 1998. ISBN 80-85856-60-3.
- [34] Kolektiv autorů. *Napříč společenskou odpovědností firem*. Praha: AISIS o.s., 2005. ISBN 80-239-6111-X. [online]. [cit. 04/2006] Dostupné z: <<http://www.sof.cz/download/Napric-SOF.pdf>>
- [35] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80 – 7261-033-3.
- [36] *K-Pracovněprávní slovník podnikatele*. [online]. [cit. 05/2006] Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanky/pracovnepravni-slovník-podnikatele/k-pracovnepravni-slovník-podnikatele/1001289/34408/>>
- [37] KREBS, V. *Sociální politika*. Praha: Aleko, 1990. ISBN 80-85341-22-0.
- [38] KREBS, V., DURDISOVÁ, J., POLÁKOVÁ, O., ŽIŽKOVÁ, J. *Sociální politika*. Praha: CODEX Bohemia s. r. o. , 1997. ISBN 80-85963-33-7.
- [39] *Lidský kapitál*. Wikipedia – otevřená encyklopedie. [online]. [cit. 05/2006] Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Lidský kapitál>>
- [40] MUSGRAVE, R. A., MUSGRAVE, P. B. *Veřejné finance v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-76-4.
- [41] *Odborové struktury a vztahy mezi nimi*. [online]. [cit. 05/2006] Dostupné z: <<http://www.cmkos.cz/struktury.php>>

- [42] *Odměňování má být transparentní*. [online]. [cit. 01/2006] Dostupné z: <<http://www.motivujte.cz/tisk/tisk01.asp#016>>
- [43] PELC, V. *Zaměstnanecké benefity čili sociální fond v praxi*. Praha: Sonda, 2005. ISBN 80-86846-04-0.
- [44] POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN, 1990. Publikční číslo 59-62890.
- [45] POLK, R., K. *Social respnsibility*. [online]. [cit. 07/2006] Dostupné z: <http://ag.arizona.edu/fcs/cyfernet/nowg/sc_social.html>
- [46] POTUČEK, M. *Sociální politika*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1995. ISBN 80-85850-01-X.
- [47] RUE, L., W., BYARS, L., L. *Human Ressource Management - Part about Employe Benefits*. [online]. [cit. 05/2004]. Dostupné z: <http://mghcsrch.mcgrawill.com/search?ie=&q=Employee+benefits&site=pubsite_col1&output=xml_no_dtd&client=pubsite_col1&access=p&lr=&ip=84.42.215.147&submit=Go&proxystylesheet=pubsite_col1&oe=&start=0>
- [48] RÝZNAR, L. a kolektiv. *Podniková sociální politika v období přestavby hospodářského mechanismu*. Pardubice: Dům techniky ČSVTS Pardubice, 1988.
- [49] SAMUELSON, P., A., NORDHAUSE, W., D. *Ekonomie*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1991. ISBN 80-205-0192-4-4.
- [50] SEDLÁK, M. *V žádné vyspělé zemi není dnes mzda jedinou odměnou*. [online]. [cit. 05/2006] Dostupné z: <<http://www.sodexhopass.cz/tisk/tisk01.asp>>
- [51] *Sociální ekonomika a NNO v ČR*. Centrum pro výzkum neziskového sektoru a Nadací rozvoje občanské společnosti 2005. [online]. [cit. 07/2006] Dostupné z: <<http://www.scmvd.cz/download/SocekonomieaNNO-CVNS2005.pdf>>
- [52] SOUKUPOVÁ, J., HOŘEJŠÍ, B., MACÁKOVÁ, I., SOUKUP, J. *Mikroekonomie*. 3. doplněné vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-061-9.
- [53] *Společnost Hewitt Associates vyhlásila vítěze studie: Nejlepší zaměstnavatelé České republiky 2005*, Tisková zpráva, Praha 13. května 2005, [online]. [cit. 01/2006] Dostupné z: <<http://was7.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/index.htm>>
- [54] *Společenská odpovědnost firem*. [online]. [cit. 04/2006] Dostupné z: <<http://sof.ispcr.cz/DOK/default.aspx?a=0&prmKod=ODP>>
- [55] *Společenská odpovědnost firem*. Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR [online] [cit. 07/2006] Dostupné z: <<http://www.blf.cz/publikace.htm>>
- [56] *Správná motivace zaměstnanců je klíčem k úspěchu společnosti*. [online]. [cit. 01/2006] Dostupné z: <<http://www.motivujte.cz/tisk/tisk01.asp#017>>
- [57] STAŇKOVÁ, P. *Zavedení systémů výhod má svá úskalí*. [online]. [cit. 01/2006] Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/1-10076240-15089710-103000_d-8c>
- [58] ŠÍMÁKOVÁ, L. *Sociální podnik a jeho formy*. [online]. [cit. 07/2006] Dostupné z: <http://fse.ujepurkyne.com/materialy/KFU_huncova_UFNOsimkova.pdf>
- [59] ŠTEINFELD, J., GALUŠKA, P. *Zaměstnanecké výhody a daně. – Zdaňování příjmů zaměstnanců včetně příkladů*. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-86395-81-2.
- [60] ŠTĚPÁNKOVÁ, I. *Změny ve FKSP, které přinesla vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb*. [online]. [cit. 05/2006] Dostupné z: <http://osz.cmkos.cz/CZ/Z_tisku/Bulletin/10_2002/members_fksp.html>
- [61] *Teorie her: matematika interaktivního rozhodování*. [online]. [cit. 06/2006] Dostupné z: <<http://obchod.portal.cz/scripts/detail.asp?id=2232&tmplid=27>>

- [62] *The MetLife Study of Employee Benefits Trends, Findings from the 2003 National Survey of Employers and Employees.* [online]. [cit. 01/2006] Dostupné z: <<http://www.metlife.com/WPSAssets/21038406741080074055V1Femployee%20benefit%20trends.pdf>>
- [63] THOMSEN, D., J. *Introducing Cafeteria Compensation in Your Company.* Personnel Journal, March 1977, p. 125. [online]. [cit. 05/2000] Dostupné z: <<http://www.workforce.com>>
- [64] TÝC, J., MICHAL, P. *Kolektivní vyjednávání v České republice.* Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 1993. ISBN 80-85529-05-X.
- [65] VOSTATEK, J. *Sociální a soukromé pojištění.* Praha: Codex Bohemia s. r. o., 1996. ISBN 80 – 85963-21-3.
- [66] *Výzkum společnosti Sodexo Pass, červenec – srpen 2005, Zaměstnanecké výhody v ČR.* [online]. [cit. 01/2006] Dostupné z: <<http://www.finexpert.cz/Magazin/AR.asp?ARI=4595>>
- [67] WINGER, B., J., FRASCA R., R. *Personal Finance. An Integrated Planning Approach.* New York: Macmillan Publishing Company, 1993. přeložil Vostatek, J.
- [68] WOLFOVÁ, M., KOŘÍNKOVÁ, J. *Příspěvek firmy PricewaterhouseCoopers.* In: Konference - Jak zvolit vyváženou skladbu benefitů. Praha: 12. 5. 2005
- [69] ŽIŽKOVÁ, J., KREBS, V. a kolektiv. *Základy sociální politiky.* Praha: VŠE Praha, 1993. ISBN 80-7079-975-7.

Bibliografie

- [1] BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Praha: Institut řízení, 1990. ISBN 80-7014-024-0.
- [2] BAŤA, T., SICILIÁROVÁ, S. *Tomáš J. Baťa, švec pro celý svět*. Praha: MELANTRICH, 1991. ISBN 80 – 7023 -106 -8.
- [3] *BenefitNews*. [online]. [cit. 03/2006] Dostupné z: <<http://www.benefitnews.com/>>
- [4] *Corporate Social Responsibility*. Wikipedia – The Free Encyclopedia. [online]. [cit. 05/2006] Dostupné z: <http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_social_responsibility>
- [5] DUBEN, R. *Úvod do teorie a praxe sociálního plánování*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství n. p. , 1983. 17-150-83.
- [6] *Employee Benefits Research Institute*. [online]. [cit. 03/2006] Dostupné z: <<http://www.ebri.org/>>
- [7] HOUBA, M. *Sociální politika v zemích EU a ČR*. Praha: CODEX Bohemia s. r. o., 1998. ISBN 80-85963-71-X.
- [8] HÜTTLOVÁ, E. *Organizace práce a pracovní podmínky*. Praha: VŠE, 1998. ISBN 80-7079-068-7.
- [9] IVANOV, M. *Sága o životě a smrti Jana Batí a jeho bratra Tomáše*. Vizovice: LÍPA, 1998. ISBN 80- 86093 – 14-X.
- [10] JOHNSON, N. *The Welfare State in Transition. The Tudory and Prakteice of Welfare Pluralism*. Sussex, Wheatsheaf Books, 1987.
- [11] KOUBEK, J., HÜTTLOVÁ, E., HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení (Vybrané problémy)*. Praha: VŠE, 1992. ISBN 80-7079-350-3.
- [12] KŘEČEK, S. *Pracoval jsem u Batů*. Praha: Český komitét pro vědecké řízení, 1992. ISBN 80-02-00938-X.
- [13] LEACH, J. *A Course in Public Economics*. Cambridge: Cambridge University Press, 2004. ISBN 0 521 82877 5.
- [14] LEHÁR, B. *Dějiny Baťova koncernu*. Praha: Státní nakladatelství politické literatury, 1960
- [15] MACHÁČEK, I. *Benefitem je i výhodná půjčka*. [online]. [cit. 03/2006] Dostupné z: <<http://www.profit.cz/archiv.php?iEd=200609&iArt=16591&iSearch=>>
- [16] MAŇAS, M. *Teorie her a konflikty zájmů*. Praha: Oeconomica, 2002. ISBN 80-245-0450-2.
- [17] MARŠÁLEK, A. *Podnikání všech a pro všechny. „Modifikovaný baťovský systém“*. Praha: Institut moderního průmyslu, 1992. ISBN 80-85021-50-1.
- [18] *National Compensation Survey – Benefits*. [online]. [cit. 04/2006] Dostupné z: <<http://www.bls.gov/ebs/>>
- [19] NOVÁČEK, P., MEDERLY, P. a kolektiv. *Strategie udržitelného rozvoje*. Olomouc: G plus G, 1996. ISBN 80-901896-2-6.
- [20] PRAŽSKÁ, L. *Úloha ekonomických faktorů pracovní motivace vedoucích pracovníků obchodních podniků*. Praha: Merkur, 1973.
- [21] PRAŽSKÁ, L., KOUTNÍKOVÁ, V. *Vybrané problémy sociálního plánování v obchodě*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství Praha, 1977. 17-283-76.
- [22] STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
- [23] SVĚTLÍK, J. *Přístup k inovacím ve firmách různých evropských zemí*. Automatizace, ročník 47, číslo 10, říjen 2004. [online]. [cit. 05/2006] Dostupné z: <<http://www.automatizace.cz/article.php?a=329>>
- [24] TOMEŠ, I. a kolektiv. *Sociální správa*. Praha: Portál s.r.o., 2002. ISBN 80-7178-560-1.

- [25] TOMEŠ, I., TKÁČ, V. *Kolektivní vyjednávání a kolektivní smlouvy*. Praha: PROSPEKTUM, 1993. ISBN 80-85431-66-1.
- [26] TRNKOVÁ, J. Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR. In *Business Leaders Forum v rámci European Business Campaign for CSR*. Praha: Business Leaders Forum, 2004. [online]. [cit. 04/2006] Dostupné z: <<http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>>
- [27] VITUJOVÁ, P. *Výhody pro zaměstnance i pro firmu*. [online]. [cit. 05/2006] Dostupné z: <<http://www.profit.cz/archiv.php?iEd=200609&iArt=16591&iSearch=>>
- [28] *Využíváte zaměstnanecké výhody?* [online]. [cit. 04/2006] Dostupné z: <<http://www.mesec.cz/clanky/vyuzivate-zamestnanecke-vyhody/>>
- [29] WAGNEROVÁ, I. *Pracovní hodnocení*. Brno: Marek Konečný, 2005. ISBN 80-903516-4-6.
- [30] *Zaměstnanecké benefity v právních a daňových souvislostech*. [online]. [cit. 03/2006] Dostupné z: <<http://ozona.jobs.cz/diskuze/369-Zamestnanecke-benefity-v-pravnich-a-danovych-souvislostech>>
- [31] ZICH, F. *Sociální kapitál – pojem a měření*. [online]. [cit. 05/2006] Dostupné z: <<http://www.vsfs.cz/zpravy/2005/z050121b.doc>>
- [32] *Život Tomáše Baťi*. [online]. [cit. 02/2006] Dostupné z: <http://www.batova-vila.cz/cz/text_06_02.htm>

Seznam příloh

Příloha A Bezpečný podnik

Příloha B Kolektivní smlouva

Příloha C Zaměstnanecké benefity v USA

Příloha D Anketa – sociální politika podniku

Příloha E Seznam respondentů

Příloha F Investors in People

Příloha G Seznam publikací

